

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**SOTA MUUTOKSENA NUORTEN SODAN AJAN KOMPPANIAN PÄÄLLIKÖIDEN
SILMIN**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti
Eero Terkki

SM 7
Maasotalinja

Huhtikuu 2018

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 7	Linja Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Eero Terkki	
Tutkielman nimi Sota muutoksena nuorten sodan ajan komppanian päälliköiden silmin	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2018	Tekstisivuja 78 Liitesivuja 4
TIIVISTELMÄ <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, tulkita ja kuvailla nuorten sodan ajan tehtävään määrättyjen nuorten upseerien käsityksiä omasta johtajuudestaan ja sodan ajan komppanian ilmapiiristä. Päättökysymys oli ”Millainen muutos sota on johtajuuden näkökulmasta nuorelle sodan ajan komppanian päällikölle?”. Päättökysymykseen vastattiin kolmen alatutkimuskysymyksen avulla, jotka kysyttiin tutkimusta varten kerätyltä aineistolta.</p> <p>Tutkimuksen aineisto kerättiin teemoittain rakennetuilla yksilöhaastatteluilla viideltä sodan ajan komppanian päällikön tehtävään sijoitetulta nuorelta upseerilta. Aineiston analysointi toteutettiin fenomenografista tutkimusotetta käyttäen. Fenomenografia on aineistolähtöinen tutkimusote, joka perustuu käsitysten ja kokemusten tutkimiseen ilmiön tutkimisen sijaan.</p> <p>Fenomenografisen analyysi tuotti tutkimustuloksena viisi kuvauskategoriaa, jotka vastaavat päättökysymykseen. Tulokset ovat tutkijan johtopäätöksiä aineistosta. Tulosten perusteella komppanian ilmapiiri on muodostumaton ennen kuin komppanian henkilöstö toimii yhdessä. Ilmapiiriin muodostumista ohjaavat komppanian päällikkö, henkilöstö sekä aika, fyysinen sijainti ja komppaniaa koskevat tapahtumat. Toisen näkemyksen mukaan komppanian ilmapiiri on pelokas, jännittynyt ja huolestunut, kun on siirrytty rauhan ajasta sodan aikaan. Ilmapiiriä leimaavat epätietoisuus, lieveilmiöt sekä huolestuneet ajatukset kuolemasta ja tappamisesta.</p> <p>Komppanian päällikön johtajuuden ei voida sanoa muuttuvan, mutta siinä korostuvat tietyt piirteet. Tulokset osoittivat päällikön korostavan muun muassa rauhallisuuden tavoittelua ja huolenpitoa alaisista. Lisäksi päällikkö tunnistaa oman henkisen kapasiteettinsa rajallisuuden. Tuloksista ilmeni lisäksi johtajuuden päällikkökeskeisyys. Koska päällikkö tuntee suurta vastuuta komppaniasta, hän tekee paljon asioita itse jopa ylikuormittumisen kustannuksella. Päällikkökeskeisessä johtajuudessa ilmenee myös vallankäyttöä ja kurinpitoa toiminnan optimoimiseksi.</p> <p>Nuorten sodan ajan komppanian päälliköiden käsityksissä esiintyi muutosjohtamisen piirteitä, jotka ovat kaksisuuntaisia ja yhteisöllisyyttä edistäviä. Muutosjohtamisen piirteitä olivat esimerkiksi avoin ja rehellinen kommunikointi sekä molemminpuolisen luottamuksen tavoittelu päällikön ja alaisten välillä.</p>	
AVAINSANAT laadullinen tutkimus, fenomenografia, johtajuus, sodan ajan perusyksikkö, sotilasjohtajat	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Puolustusvoimat sodan ajan johtajien tuottajana.....	4
1.2 Aiempi tutkimus ja kirjallisuus	8
2 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET	11
2.1 Komppania rakenteena ja ilmapiirin käsite	12
2.2 Sota toimintaympäristöllisenä muutoksena.....	14
2.3 Komppanian päällikkö johtajuuden ilmentymänä.....	18
2.4 Pelko ja taistelustressi.....	21
3 METODOLOGIA	26
3.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus.....	26
3.2 Tutkimuksen teoreettiset perusteet	28
3.3 Fenomenografinen tutkimusote	32
3.4 Tiedonantajat	33
3.5 Aineistonkeruu teemahaastattelulla.....	35
3.6 Aineiston analysointi kuvauskategorioiden muodostamisen kautta.....	40
4 MILLAINEN MUUTOS SOTA ON JOHTAJUUDEN NÄKÖKULMASTA NUORELLE SODAN AJAN KOMPPANIAN PÄÄLLIKÖLLE?	46
5 MITÄ KÄSITYKSIÄ NUORILLA KOMPPANIAN PÄÄLLIKÖILLÄ ON KOMPPANIANSA ILMAPIIRISTÄ SODAN AJAN TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ?	51
5.1 Komppanian ilmapiiri odottaa muodostumistaan.....	51
5.1.1 Komppanian ilmapiiri on aika-, paikka- ja tapahtumariippuvainen arvoitus	52
5.1.2 Päällikkö luo ja ylläpitää ilmapiirin.....	53
5.1.3 Komppanian ilmapiiri muodostuu henkilöstön keskuudessa itsestään	53
5.2 Komppanian ilmapiiristä tulee pelokas, jännittynyt ja huolestunut	54
5.2.1 Ilmapiiri on jännittynyt ja sitä varjostavat pelko sekä huolestuneet ajatukset kuolemasta ja tappamisesta.....	55
5.2.2 Epätietoisuus ja luulot ovat valloillaan.....	55
5.2.3 Lieveilmiöiden laatu on moniulotteinen	56

6 MITÄ KÄSITYKSIÄ NUORILLA KOMPPANIAN PÄÄLLIKÖILLÄ ON OMASTA JOHTAJUUDESTAAN SODAN AJAN TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ? 57

6.1 Päällikön toiminnassa korostuvat pehmeät arvot 57

6.1.1 Päällikkö pyrkii rauhallisuuteen kaikissa tilanteissa 58

6.1.2 Komppanian henkilöstö on päällikölle kuin perhe 58

6.1.3 Päällikkö ei ole yli-ihminen ja hän tietää sen 59

6.1.4 Päällikkö keventää omaa taakkaansa voimaannuttamalla alaisensa 60

6.2 Johtaminen on erittäin päällikkökeskeistä 61

6.2.1 Päällikkö on soturi, joka pitää alaiset kurissa eikä näytä heikkouksiaan 62

6.2.2 Päällikkö on yksin johtajuutensa kanssa ja ottaa paljon vastuuta harteilleen 63

7 MITÄ MUUTOSJOHTAMISEN PIIRTEITÄ NUORTEN KOMPPANIAN PÄÄLLIKÖIDEN KÄSITYKSISSÄ ESIINTYY? 64

7.1 Toiminta on kaksisuuntaista ja yhteisöllistä 64

7.1.1 Avoin ja rehellinen kommunikointi 64

7.1.2 Molemminpuolinen luottamus 65

7.1.3 Yhteisöllisyys ja dynamiikan varmistaminen 66

8 YHDISTELMÄ JA KESKUSTELU 67

8.1 Yhteenveto 67

8.2 Keskustelu luotettavuudesta, toistettavuudesta ja käytettävyydestä 69

8.3 Pohdinta 73

8.4 Jatkotutkimusaiheita 76

LÄHTEET

LIITTEET

SOTA MUUTOKSENA NUORTEN SODAN AJAN KOMPPANIAN PÄÄLLIKÖIDEN SILMIN

1 JOHDANTO

”Sota on tila, jossa pelko kaameimmassa hahmossaan, kuolemana, kaikkialla pyrkii lannistamaan mielen. Samaan aikaan kuin kaksi armeijaa taistelee voitosta, samaan aikaan miljoonat miehet käyvät sisimmässään lujaa taistelua pelkoa vastaan.”

(Sotilaan taskukirja 1944, 58.)

Sodan ajan komppanioissa palvelee ihmisiä, joita yhdistävät pelko ja epätietoisuus tulevast. Komppanian päällikkö on heidän suoranainen esimiehensä ja tehtävänsä puolesta hän on vastuussa lukuisista ihmishengistä sekä komppanian eri toiminnoista. Hän joutuu käskemään alaisiaan tilanteisiin, joista selviytymistä ei voi koskaan taata. Johtaessaan komppaniaa päällikön on tarvittaessa asetettava myös itsensä vaaraan ollakseen esimerkkinä ja ansaitakseen alaistensa luottamuksen. Voidakseen johtaa komppaniaansa hänen on itse selviydyttävä vaaroista vahingoittumattomana. Päällikön on jatkuvasti ylläpidettävä rauhallisuutensa ja harkintakykynsä tilanteesta riippumatta, vaikka henkinen ja fyysinen kuormitus aiheuttavat hänelle rasisustilan siinä missä muillekin komppanian jäsenille. Vaikka sota voi tuntua kaukaiselta ajatukselta, ammattisotilaan uravalinta edellyttää jo rauhan ajan oloissa sodan seurausten hyväksymistä sekä sotaan valmistautumista. Sotilaan ammatissa valmistaudutaan tapahtumaan, sotaan, joka ei välttämättä koskaan toteudu.

Tässä tutkimuksessa selvitetään sodan ajan komppanian päällikön tehtävään nimettyjen, aktiivipalveluksessa olevien nuorten upseerien käsityksiä komppanian johtamisympäristöstä, kun on siirrytty rauhan ajasta sodan aikaan. Tutkimus on toteutettu rauhan aikana eikä tutkimukseen osallistuneilla nuorilla upseereilla ole sotakokemusta, joten käsitykset perustuvat oletuksiin.

Tutkimus liittyy johtamisen tieteenalaan ja on tehty Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitokselle. Tutkimuksen kohteena ovat nuorten sodan ajan komppanian päälliköiden käsitykset toimintaympäristön muutoksen vaikutuksesta heidän johtajuuteensa ja komppanian ilmapiiriin sodan ajan toimintaympäristössä. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen. Sen aineisto on kerätty teemahaastatteluilla ja analysoitu fenomenografista tutkimusotetta käyttäen. Tutkija kiinnostui nuorten upseerien henkisestä valmiudesta toimia sodan ajan johtajana ja heidän käsityksistään pohtiessaan omaa toimintaansa sodan ajan tehtävässä ja sitä, miten Puolustusvoimat organisaationa on valmistanut tutkijaa omaan tehtäväänsä. Erityisesti tutkijaa kiinnostivat nuorten upseerien johtamiskäsitykset heidän omiin sodan ajan komppanioihinsa liittyen, jolloin jo mahdollisesti rauhan aikana komppaniaan luotuja tunnesiteitä saattaisi ilmetä. Tutkija halusi löytää heidän käsityksistään sisällöllisiä eroja.

Tutkimuksen viitekehyyksiksi tutkija valitsi komppanian, koska nuoria upseereita sijoitetaan usein sodan ajan komppanian päällikön tehtävään ja tutkijan havaintojen mukaan he ovat tehtävästä ylpeitä. Myös tutkittavien henkinen valmius toimia komppanian päällikön tehtävässä kiinnosti tutkijaa. Hän uskoi sen tason tulevan esiin johtamiskäsityksiä selvitettyä. Tutkijan havaintojen mukaan osa ammattiupseereista ylläpitää ja kehittää sodan ajan tehtävissä vaadittavaa osaamistaan myös vapaa-ajalla, kun toiset tekevät ainoastaan virka-ajan puitteissa vaadittua työtehtäviä. Se, että yksittäinen upseeri ei rauhan aikana aktiivisesti kehitä valmiuksiaan ja osaamistaan virka-ajan ulkopuolella ei tutkijan mielestä tarkoita, että kyseisen henkilön henkiset valmiudet tai kyky johtaa joukkoaan sodan aikana olisivat riittämättömät. Toki voidaan olettaa, että omaehtoinen ammattitaidon kehittäminen rauhan aikana parantaa valmiuksia toimia ja johtaa sodan aikana. Tarvainen (2004, 149) muistuttaa, että sotilas harjaantuu sodan ajan tehtäväänsä myös jokapäiväistä työtä tehdessään.

Tutkija uskoo tämän tutkimuksen tuottavan lisää tietoa nuorten upseerien sodan ajan johtajuuskäsityksistä ja suhtautumisesta sodan ajan toimintaympäristöön komppanian viitekehyyksessä. Tutkimustulokset saattavat herättää keskustelua siitä, tulisiko upseerien johtajakoulutuksessa ottaa sodan ajan toimintaympäristöä enemmän huomioon tai tulisiko nuorten upseerien valmistautumista sodan ajan johtajuuteen tutkia ja kehittää lisää.

Tutkija määrittelee tässä tutkimuksessa nuoren upseerin Puolustusvoimien Maavoimissa upseerin virassa palvelevaksi henkilöksi, joka on suorittanut sotatieteiden kandidaatin tutkinnon ja upseerin virkaan nimittämisestä on aikaa alle kymmenen vuotta. Tutkija ei nähnyt tarpeelliseksi

valita tiedonantajia tietyn käskytyserän¹, aselajin tai käyttöperiaatteen mukaan, sillä kaikki ammattiupseerit joutuvat jollain tasolla pohtimaan sodan ajan tehtäväänsä, joten heillä kaikilla on käsityksiä aiheesta. Sodan ajan komppanioissa pätevät pääosin samat tämän tutkimuksen kannalta olennaiset lainalaisuudet käskytyserästä, aselajista tai käyttöperiaatteesta huolimatta: komppanioissa on määrätty käskyvaltasuhteet, ne ovat sodan ajan toimintaympäristössä ja niiden henkilöstö on sotaa kokematon joukko.

Tutkimuksen alussa tutkija koki aiheen olevan arkaluontoinen, sillä Puolustusvoimien epäviralliseen organisaatiokulttuuriin kuuluu tutkijan näkemyksen mukaan menestyksen ja virheettömyyden tavoittelu sekä epävarmuuden ja heikkouden kätkeyminen. Kuronen (2018) kutsuu tätä mallioppilaspiirteeksi, joka on sotilaskulttuurissamme. Horn (2004, 5) kuvailee sotilaiden kulttuuria uhmakkaaksi ja mahtailevaksi erityisesti nuorten sotilaiden ja nuorten upseerien keskuudessa. Hokkasen (2011, 110) mukaan Maavoimien arvoissa esiintyvät määrätietoisuus ja jämäkkyys, ja organisaation halutaan olevan luotettava ja tinkimätön laadukkaita tuotteita tuottava järjestelmä. Tutkijan mielestä Puolustusvoimien palkattu henkilöstö on organisaatiouuskolminen joukko eikä yksittäinen henkilö välttämättä halua myöntää olevansa ”tuote”, joka ei täytä edellä kuvatun järjestelmän laatukriteerejä, vaikka hänellä olisi sellainen tunne. Tutkijan käsityksen mukaan ihmisillä ei ole millään alalla tapana sanoa ääneen olevansa epäpätevä työtehtävässään. Epävarmuus omasta sodan ajan pätevyydestä tai vaikeneminen omista ajatuksista ja käsityksistä eivät tutkijan mielestä tarkoita, ettei epäroivä henkilö olisi pätevä sodan ajan tehtäväänsä tai muuten laadukas ”tuote” sodan aikaa varten. Hän on ainoastaan kokematon, mikä on normaalia rauhan ajan toimintaympäristössä. Tuotteen, sodan ajan johtajan, laatua ei vain ole kokeiltu siinä ympäristössä, johon se on tarkoitettu.

Tutkimus koostuu kahdeksasta pääluvusta. Edellä lukija johdatettiin aiheeseen esittämällä tutkimuksen aihe, tutkijan motiivit ja tutkimuksen taustat. Toisessa luvussa tutkija määrittelee tutkimusta koskevat keskeiset käsitteet ja esittää niiden yhteyden tutkittavaan ilmiöön. Kolmannessa luvussa esitetään tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajausta, käsitellään tutkimuksen teoreettisia taustavaikuttajia ja kuvataan fenomenografisen tutkimuksen yleiset ominaispiirteet. Lisäksi kolmannessa luvussa kuvataan, kuinka tutkija on käytännössä toteuttanut tämän tutkimuksen aineistonkeruun ja analyysin. Neljännessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset kuvauskategorioiden muodostamana kokonaisuutena. Viides, kuudes ja seitsemäs luku

¹ Sodan ajan joukot perustetaan määrättyssä järjestyksessä ja ne on numeroitu perustamisjärjestyksen mukaisesti käskytyseriin.

sisältävät tiedon tutkimusongelman ratkaisuun johtaneiden kuvauskategorioiden muodostamisesta yhdistämällä (alemman tason) kategorioita. Luvut ovat osa tuloksia ja niistä jokainen vastaa yhteen alatutkimuskysymykseen. Kahdeksas luku koostuu yhteenvedosta, luotettavuuden ja toistettavuuden tarkastelusta, tutkijan pohdinnasta ja esiin nousseista jatkotutkimusaiheista. Tutkimuksessa käytetyt lähteet ja liitteet ovat tutkimusraportin lopussa.

1.1 Puolustusvoimat sodan ajan johtajien tuottajana

Kaikki Puolustusvoimien toiminta tavoittelee ensisijaisesti kykyä puolustaa Suomea sotilaallisesti ja uskottavan maanpuolustuksen luomista. Kaikella sotilaskoulutuksella tavoitellaan lopulta taistelun voittamista. Puolustusvoimien kouluttajan oppaan (Pääesikunta 2007, 15) mukaan taistelukentällä tarvittavat valmiudet ovat koulutuksen tärkein lähtökohta ja samat valmiudet luovat perustan toiminta- sekä suorituskyvyn vaatimuksille. Jokaiselle Puolustusvoimien palkattuun henkilöstöön kuuluvalle sotilaalle annetaan sodan ajan tehtävä, jonka operatiivisia vaatimuksia varten henkilöstön osaamista, toimintakykyä² ja kokemusta edellytetään kehitettäväksi. Puolustusvoimien henkilöstöstrategian (Pääesikunta 2015, 15) mukaan henkilöstön osaamisen ja toimintakyvyn kehittämisen tärkeimpänä kriteerinä on operatiivisten vaatimusten täyttyminen. Puolustusvoimat tavoittelee sotilaskoulutuksellaan monitaitoisia, ajattelukykyisiä ja vastuullisia sotilaita (Pääesikunta 2007, 15).

Puolustusvoimien henkilöstöstrategian (Pääesikunta 2015, 15) operatiivisissa vaatimuksissa edellytetään, että henkilöstö

- 1) tietää sodan ajan tehtävänsä
- 2) hallitsee sodan ajan tehtävässä vaadittavat tiedot ja taidot
- 3) tuntee joukkonsa toimintaympäristön
- 4) täyttää tehtävässä edellytettävät toimintakykyvaatimukset
- 5) kehittää osaamistaan ja toimintakykyään sodan ajan tehtävässä.

Tärkeimmät sodan ajan tehtävissä vaadittavat tiedot ja taidot on määritetty aselaji- tai organisaatiokohtaisesti osaamis- ja koulutustasovaatimuksissa, joissa eritellään tarkasti, mitä asioita ja toimintoja henkilön tulee tuntea, osata ja hallita tehtävässään. Osaamis- ja koulutustasovaatimuksissa komppanian päälliköiltä edellytetään aselajista riippuen muun muassa suunnittelu-,

² Puolustusvoimissa toimintakyvyllä tarkoitetaan yksilön kokonaisvaltaista fyysistä, psyykkistä, sosiaalista ja eettistä valmiutta toimia luovasti ja tilanteenmukaisesti erilaisissa tilanteissa (Pääesikunta 2007, 13).

johtamis-, yhteistoiminta- ja käskytystaidollisia kokonaisuuksia. Esimerkiksi taistelupioneerikomppanian päällikön on hallittava (perus)yksikön³ perustamisen johtaminen, osattava suunnitella ja johtaa yksikön koulutus sekä tunnettava alistettavien sotilasjoukkojen kokoonpanot, sotavarustus ja käyttöperiaatteet (Maavoimien esikunta 2015, liite 9).

Toimintaympäristön tuntemisen vaatimukseen tutkija liittää kaikilla tasoilla kyvyn omaksua tietoa, tulkita sitä ja tehdä johtopäätöksiä. Tutkija käsittää sotilaallisen toimintaympäristön maaston, eri uhkatyyppien, joukon kaluston, suorituskykyjen, yhteistyökumppanien ja käyttöperiaatteiden muodostamaksi kokonaisuudeksi, jonka tunteminen luo sotilaille edellytykset suunnitella, tehdä päätöksiä sekä toimia tehokkaasti ja ennakoiden tehtävässään. Komppanian päällikön toimintaympäristöön edellisten lisäksi tutkija kokee kuuluvaksi alaiset ja esimiehet sekä heihin liittyvät inhimilliset ilmiöt. Toimintaympäristöä käsitellään tarkemmin luvussa 2.2.

Henkilöstöstrategian operatiivisten vaatimusten täyttäminen on ehto menestykselle poikkeusoloissa, mutta tutkijan kokemuksen mukaan normaaliolojen organisaatiossa erityisesti palkatulla henkilöstöllä saattaa olla ongelmia täyttää kaikki vaatimukset työajan puitteissa. Työhön Puolustusvoimissa liittyy jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen ympäristössä, jossa tekninen kehitys on nopeaa, kansainvälisyys lisääntyy ja yhteiskunta muuttuu (Tarvainen (2004, 144). Rauhan ajan työtehtävät ovat tutkijan näkemyksen mukaan usein etusijalla, eivätkä ne välttämättä liity millään lailla henkilön sodan ajan tehtävään. Silloin tehtäväkohtaisen osaamisen kehittäminen ja ylläpito on haasteellista.

Taistelukenttä asettaa kaikille sotilaille useita toimintakykyvaatimuksia henkilöstöstrategian operatiivisten vaatimusten lisäksi. Niitä ovat kyky hallita stressi-, pelko- ja taistelureaktioita, itseluottamus ja oma-aloitteisuus sekä kyky oman toimintakyvyn hallintaan, analysointiin ja kehittämiseen (Pääesikunta 2007, 15.) Ammattisotilailla osa vaatimuksista täyttyy itsestään rauhan ajan työtä tehdessä, mutta erityisesti psyykkisen toimintakyvyn kehittäminen sodan ajan vaatimuksia vastaavaksi voi olla erittäin vaativaa. Toisaalta psyykkisellä toimintakyvyllä on kiinteä yhteys fyysiseen toimintakykyyn, jota puolestaan on helppo kehittää liikunnan avulla (Pihlainen, Santtila, Ohrankämmen, Ilomäki, Rintakoski & Tiainen 2011, 5).

³ Komppania on yksi esimerkki (perus)yksiköstä.

Komppanian taisteluohjeessa (Maavoimien esikunta 2008) sodan ajan johtajat velvoitetaan esiintymään asiallisesti, rehdisti ja rauhallisesti luodakseen perustan hyvälle yhteishengelle ja luottamukselle. Lisäksi ohjeessa vaaditaan, että komppanian päällikkö osoittaa henkilökoh- taista rohkeutta, toimii päättäväisesti vaikeissa tilanteissa, tuntee vastuuta tehtävästään ja jou- kostaan kaikissa tilanteissa sekä huolehtii alaisistaan. (Maavoimien esikunta 2008, 28.) Edellä mainitut vaatimukset eivät tutkijan mielestä täyty ainoastaan Puolustusvoimien antaman kou- lutuksen ja palautteen kautta, vaan niihin vaikuttavat myös työkokemus Puolustusvoimissa, yk- silölliset luonteenpiirteet, kokemukset ajalta ennen Puolustusvoimissa palvelemista, omat arvot ja henkilökohtainen halu kehittyä. Tutkijan käsityksen mukaan valinta opiskelijaksi upseeri- koulutukseen edellyttää ainakin osin näiden vaatimusten täyttämisen osoittamista.

Puolustusvoimien upseerikoulutuksesta vastaa Maanpuolustuskorkeakoulu. Se on Puolustus- voimain komentajan alainen laitos, joka johtaa Puolustusvoimien hallintoyksiköissä ja Rajavar- tiolaitokseen kuuluvassa Raja- ja merivartiokoulussa annettavaa sotatieteiden kandidaatin ja sotatieteiden maisterin tutkintoihin sisältyvää opetusta (Laki Maanpuolustuskorkeakou- lusta 1121/2008, § 1; § 2). Maanpuolustuskorkeakoulussa suoritettavia tutkintoja ovat sotatie- teiden kandidaatin, sotatieteiden maisterin, yleisesikuntaupseerin ja sotatieteiden tohtorin tut- kinnot (Laki Maanpuolustuskorkeakoulusta 1121/2008, § 6). Kandidaatin tutkinnon suoritta- minen kestää kolme vuotta, jonka jälkeen suoritetaan yleensä vähintään neljän vuoden mittai- nen työelämäjakso. Sotatieteiden maisteriopinnot alkavat työelämäjakson jälkeen ja kestävät kaksi vuotta (Maanpuolustuskorkeakoulu 2017a, 27).

Maanpuolustuskorkeakoulun sotatieteiden kandidaatin koulutusohjelma sisältää sodan ajan johtajuutta ja komppanian viitekehystä käsitteleviä opintojaksoja. Johtaminen sodan ajan toi- mintaympäristössä -opintojakso on tarkoitettu kaikille kandidaatin koulutusohjelmassa opiske- leville. Opintojakson tavoitteiden mukaan opiskelijan on pystyttävä selittämään ihmisten käyt- täytymistä taistelussa, luokittelemaan taistelustressin tekijöitä, kyettävä soveltamaan psyykkis- ten tekijöiden vaikutusta arvioidessaan joukon suorituskykyä sekä kehittämään taistelun johta- misessa. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2017b, 35–36.)

Sotataidon ilmentymät nykyajan taistelutilassa -opintojakso on niin ikään tarkoitettu kaikille sotatieteiden kandidaatin koulutusohjelmassa opiskeleville. Opintojaksossa sotataidon perus- asioita pyritään sitomaan esimerkein opiskelijan aiempaan kokemusmaailmaan ja tavoitteena

on, että opiskelija ymmärtää vallitsevaa taistelutilan kuvaa sekä kansallisen sotilaallisen maanpuolustuksen yleisiä periaatteita ja niissä lähitulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2017b, 36–37.)

Ihminen johdettavana -opintojakson jälkeen kaikkien kandidaatin koulutusohjelmassa opiskelevien tulee pystyä selittämään yksilön käyttäytymisen psykologisia lähtökohtia, osata arvioida omaa johtamistaan ja sietämään epävarmuutta omassa johtamisympäristössä (Maanpuolustuskorkeakoulu 2017b, 43). Lisäksi kandidaatin koulutusohjelmaan kuuluu pääasiassa Maavoimien opiskelijoille suunnattu neljä opintojaksoa sisältävä yksikön taistelu -moduuli. Sen osamistavoitteena on muun muassa antaa opiskelijoille perusteet yksikön toiminnan suunnittelusta ja johtamisesta, yksikön taisteluun vaikuttavista tekijöistä ja ilmiöistä (Maanpuolustuskorkeakoulu 2017b, 47.)

Maanpuolustuskorkeakoulun sotatieteiden maisterin koulutusohjelmassa johtamisen aineopinnoissa on valittavissa kaksi opintojaksoa, jotka käsittelevät taistelun johtamista ja johtamista sodan ajan toimintaympäristössä. Nämä opintojaksot ovat pakollisia johtamisen pääaineopiskelijoille. Ensimmäisen opintojakson tavoitteena on luoda opiskelijalle ymmärrys sodan ajan toimintaympäristöön vaikuttavista tekijöistä ja opettaa asioiden soveltamista operatiivisessa toimintaympäristössä. Opintojakson jälkeen opiskelijan tulee lisäksi ymmärtää valmiuden ja toimeenpanon merkitys sodan ajan johtamisessa. Toisen opintojakson tavoitteena on luoda opiskelijalle ymmärrys johtamisoppien kehityksestä ja taito yhdistää toimintaympäristön tekijöitä johtamisoppeihin liittyviksi kokonaisuuksiksi, jotta opiskelija käsittää erilaisten johtamisoppien yhteyden johtajuuteen taistelussa. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2016, 56–57.)

Kaikkien sotatieteiden maisteriopiskelijoiden pakollisiin opintoihin kuuluvat taktiikan perusopintojaksot, joiden tavoitteena on tuottaa opiskelijalle ymmärrys puolustushaaran⁴ mukaisen joukkoyksikön⁵ taistelun periaatteista ja opettaa opiskelija analysoimaan joukkoyksikön toimintaympäristöä osana ylemmän johtoportaan taistelua (Maanpuolustuskorkeakoulu 2016, 32). Tutkijan kokemuksen mukaan taktiikan opintojaksojen sisältö koostuu pääosin suunnittelusta ja suunnitelmien toimeenpanosta sotateleissa, joissa johtajuus on näennäistä eikä henkilöstölle synny psykologisia tai fysiologisia ilmiöitä henkisen paineen puuttuessa. Henkisen paineen

⁴ Puolustusvoimissa puolustushaaralla tarkoitetaan maa-, meri- tai ilmavoimia.

⁵ Joukkoyksikkö muodostuu perusyksiköistä. Pataljoona on esimerkki joukkoyksiköstä.

puuttuminen on kuitenkin perusteltua, sillä opintojaksoissa opiskelijoille opetetaan ensimmäistä kertaa joukkoyksikkötason perusteita ja tarkoituksena on taktisen osaamisen kehittämisen.

Sodan ajan komppanian päälliköiden on usein mahdollista tutustua tarkemmin omaan sodan ajan tehtäväänsä rauhan ajan operatiivisen suunnittelun ja kertausharjoitusten yhteydessä esimerkiksi työelämäjakson aikana. Operatiivisessa suunnittelussa tehdään suunnitelmia omaan sodan ajan tehtävään liittyen ja perehdytään oman sodan ajan organisaation resursseihin, suunnitelmiin ja tehtäviin. Kertausharjoituksissa sodan ajan komppanioiden päälliköillä on mahdollisuus kouluttaa omaa sodan ajan joukkoaan, tutustua sen henkilöstöön ja samalla harjoitella omaa tehtäväänsä. Lisäksi varusmieskoulutuksen yhteydessä, esimerkiksi sotaharjoituksissa, sodan ajan komppanian päälliköt voivat toimia harjoitusyksikön päälliköinä, mikä kehittää omassa sodan ajan tehtävässä tarvittavia tietoja ja taitoja.

1.2 Aiempi tutkimus ja kirjallisuus

Sotilaiden toiminnasta taistelukentällä on olemassa runsaasti koti- ja ulkomaista kirjallisuutta ja tutkimustietoa. Tutkimuksia, joissa käsitellään sotilasjoukkoa odottamassa ensimmäistä taisteluaan sodan alettua ja tarkastellaan odottavan joukon käyttäytymistä, ei ole juurikaan löydetävissä. Sodan inhimillistä puolta tutkiva kirjallisuus käsittelee usein taistelukentällä ilmeneviä, ihmisissä tapahtuvia psyykkisiä ilmiöitä, kuten pelkoa ja taistelustressiä. On olemassa paljon kirjallisuutta ja tutkimuksia, joissa perehdytään näkemyksiin hyvistä sotilasjohtajista. Osa kirjallisuudesta ja tutkimuksista on todella vanhaa. Se ei tutkijan mielestä kuitenkaan tarkoita, että niiden kaikkien sisällöllinen arvo olisi heikentynyt.

Monet eri sodissa esimiestehtävissä toimineet sotilasjohtajat ovat kirjoittaneet sodasta ja omasta joukostaan muun muassa muistelmia, romaaneja ja omaelämäkertoja. Ne sisältävät todenmukaisia kertomuksia ja yksityiskohtaisia kuvauksia sotilasjohtajien valmiuksista, haasteista ja toiminnasta, mutta ovat etupäässä kirjoittajien subjektiivisia näkemyksiä tapahtumista. Upseeriston sodan ajan toimintaan ja johtamiseen liittyen tutkija löysi tutkimusta tehdessään lähinnä artikkeleita, yksittäisiä kappaleita kirjallisuudesta tai ohjeita tieteellisen tutkimuksen sijaan. Tieteellisiä, 2000-luvulla tehtyjä, tutkittavaan ilmiöön liittyviä tutkimuksia löytyi muutamia.

Laine (2017) on pro gradu -työssään tutkinut sodan ajan jalkaväkikomppanian päällikön toimintakykyvaatimuksia ja sitä, millaisia ominaisuuksia hyvällä päälliköllä tulee olla. Aineistonkeruun Laine toteutti lomakehaastattelulla ja analyysimenetelmänä hän käytti sisällönanalyysiä. Tutkimuksessa tiedonantajat korostivat erityisesti sodan ajan päällikön psyykkisen toimintakyvyn merkitystä, jonka jälkeen korostui fyysinen toimintakyky. Muut päällikön toimintakyvyn osa-alueet eivät olleet vastaajien mielestä yhtä merkityksellisiä yksikön toiminnan kannalta. Osa-alueiden painotuseroista huolimatta vastaajat käsittivät toimintakyvyn yhdeksi kokonaisuudeksi ja pitivät sen kaikkia osa-alueita toimintakyvyn kannalta tärkeinä.

Sirvo (2017) on käsitellyt pro gradu -työssään upseerien sitoutumisastetta Puolustusvoimiin. Hän toteutti tutkimuksen survey-tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin kyselylomakkeella. Aineiston analysointiin käytettiin klusteritestistä sekä riippumattomien otosten t-testiä. Tutkimuksessa hyödynnettiin Meyerin ja Allenin teoriaa organisaatioon sitoutumisesta. Tulosten perusteella upseerien sitoutuminen on jaettavissa neljään osa-alueeseen, jotka ovat jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen, yhteenkuuluvuuden tunne, henkilökohtainen merkitys ja velvollisuuden tunne. Lisäksi tutkimuksessa analysoitiin maanpuolustustahtoa, työtyytyväisyyttä, taisteluluottamusta, luottamusta esimieheen ja myönteisiä kokemuksia. Työn keskeisin havainto oli, että upseerit ovat organisaatioon enemmän tunneperäisesti sitoutuneita kuin velvollisuuden tai jatkuvuuden perusteella.

Jankov (2010) on tutkinut, miten Yhdysvaltojen maavoimien komppanian päälliköt soveltavat johtajuutta käsittelevän kenttäohjesäännön (FM 6-22) johtajuusmallia (LRM)⁶ omassa toiminnassaan. Tutkimus toteutettiin suorittamalla kysely 306:lle Yhdysvaltojen maavoimien komppanian päälliköille. Kyselyssä vastaajilta selvitettiin käytännön johtamistyyliä, johtajuuden arvoja ja näkökulmia nuorten upseerien koulutukseen. Analyysi toteutettiin vertaamalla kyselyn vastauksia johtajuusmalliin. Vertailu osoitti, että johtajuusmalli on pääosin linjassa komppanian päälliköiden käytännön johtamistyylien kanssa. Jankovin mukaan komppanian päälliköiden johtajuus perustuu hyville ja arvoille, jotka ovat yhteneviä maavoimien arvojen ja soturin eetoksen kanssa. Jankov huomasi, että kenttäohjesäännössä ja päälliköiden käytännön johtamisessa on joitakin eroja. Kenttäohjesäännössä ei esimerkiksi tunnisteta toimintaympäristöä johtajuuteen vaikuttavaksi tekijäksi. Sitä vastoin, kysely osoitti tiettyjen johtajuuden piirteiden määräytyvän toimintaympäristön perusteella.

⁶ Leadership Requirements Model

Knight (1992) on tutkinut sodan ja rauhan ajan johtajuuden eroja ja samanlaisuuksia Yhdysvaltojen maavoimissa. Tutkimus on tapaustutkimus ja sen kohteena olivat kokemukset Desert Shield/Desert Storm -operaatioista. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla vakituksessa palveluksessa olevia komentajia ja suorittamalla lomakehaastattelu Army War Collegeen opiskelijoille, jotka palvelivat komentajatehtävissä tai esikunnassa Persianlahden sodassa. Lisäksi Knight sisällytti aineistoon omia Persianlahden sotakokemuksiaan. Hänen mukaansa johtajuus sekä sodan että rauhan aikana on samanlaista. Rauhan ajan johtamistyyli ei muutu taisteluiden aikana ja mikäli muuttuvat, aiheuttajana on tyypillisesti stressi. Rauhan ajan toimintaympäristössä vahvoina esiintyvistä johtajista tulee taisteluolosuhteissa vielä parempia.

Pajuranta (2012) on kandidaatin tutkielmassaan tutkinut pelkoa taistelussa ja ryhmänjohtajan keinoja ylläpitää suorituskkyä taistelutilanteessa. Tutkimus on kirjallisuuskatsaus, jossa tarkastellaan taistelukentän vaikutuksia sotilaan käyttäytymiseen sekä keinoja ehkäistä ja torjua pakokauhun vaikutuksia. Pajurannan keskeisimpien havaintojen mukaan pakokauhuun vaikuttamisen keinoja on useita, mutta olennaista on tunnistaa taistelustressin laukaisevat tekijät. Pakokauhun hillitseminen onnistuu Pajurannan mukaan hyvän johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien avulla, eikä hillitseminen perustu ainoastaan taistelun aikana tehtyihin toimenpiteisiin. Tulosten perusteella tarkoituksenmukainen koulutus ja tiivis ryhmähenki ovat avainasemassa psyykkisen toimintakyvyn kehittämiseksi.

Mielonen (1968) tarkasteli talvi- ja jatkosodan aikana sotilaiden henkistä jaksamista sekä yksilön ja joukon henkiseen luhistumiseen johtavaa kehitysprosessia. Hän kirjoitti kirjan Pelko ja pakokauhu – henkinen paine sodassa, joka perustuu kotimaisiin ja ulkomaisiin kirjallisuuslähteisiin, hänen omiin kokemuksiinsa edellä mainituissa sodissa sekä taistelukentällä ja sotasaيراaloissa toimineilta lääkäreiltä ja psykologeilta kerättyihin tietoihin. Lisäksi hän käytti tietoja kyselytutkimuksista, jotka oli tehty kesän 1944 suurhyökkäyksen torjuntaan osallistuneille suomalaisille sotilaille. Teoksessaan Mielonen huomauttaa, että kaikki hänen esittämänsä väitteet, kannanotot ja saaduista tiedoista tehdyt johtopäätökset ovat hänen omiaan. Kirjassa esitetään lukuisia havaintoja sotilaiden tyytymättömyydestä, henkisestä sietokyvystä, sodan ajan ympäristön aiheuttamista oireista sekä huhujen ja propagandan vaikutuksesta henkilöstöön. Havainnot eivät ole lyhyesti tiivistettävissä. Lisäksi Mielonen esittää keinoja edellä mainittujen ennaltaehkäisyyn ja torjuntaan.

2 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET

Joukkoa, johon kuulun sekä paikkaani siinä, en jätä missään tilanteessa, vaan niin kauan kuin minussa voimia on, suoritan saamani tehtävän loppuun.

Ote sotilasvalasta (Sotilaan käsikirja 2017, 274).

Sodankäynnin jatkuvasta teknistymisestä huolimatta armeijoiden pääsuorituskyvyn muodostavat edelleen ihmiset inhimillisine piirteineen, joten tämän tutkimuksen käsitteiden määrittelyssä ihminen ja inhimilliset ominaisuudet ovat tarkastelun keskiössä. Sota on aina ollut ja tulee aina olemaan ihmisten välinen kilpailu (Daddis 2004, 27).

Tässä luvussa määritellään tutkimukseen liittyvät käsitteet. Käsitteiden määrittelyn tavoitteena on tuottaa lukijalle ymmärrys tutkimuksen taustalla vaikuttavista ilmiöistä. Tämän tutkimuksen käsitteistä on olemassa paljon aiempaa tietoa, joka on sovellettavissa useille eri aloille. Tässä tutkimuksessa käsitteisiin syvennyttään siten, että niiden määrittely liittyy tutkittavan aiheen viitekehykseen ja johdattaa lukijan tutkimusongelmaan. Tutkija olettaa, että lukijalla on ymmärrys määriteltävien käsitteiden kielellisestä merkityksestä. Käsitteitä tarkastellaan pääosin johtajuuden näkökulmasta sodan ajan komppanian viitekehyksessä. Joidenkin käsitteiden kohdalla yksilötason tarkastelu on tutkijan mielestä perusteltua, sillä sodan ajan toimintaympäristössä vahvoina vaikuttajina ovat sellaiset yksilölliset psykologiset ja fysiologiset toiminnot, jotka ilmaantuvat usein vasta äärimmäisen kriisitilanteen ollessa päällä tai sellaisen lähestyessä.

Kriisin laukaisemat yksilön inhimilliset toiminnot saattavat esiintyä muodossa, johon yksilöt tai johtajat eivät välttämättä ole osanneet varautua. Sodan ajan toimintaympäristössä esiintyvät stressinaiheuttajat voivat olla ainutlaatuisen voimakkaita ja armottomia verrattuna siviiliympäristöön (Nash 2007, 29). On tärkeää ymmärtää, että yksilön inhimilliset psykologiset ja fysiologiset toiminnot eivät tunnista hierarkiaa tai sotilasarvoja, millä voi olla odottamattomia vaikutuksia komppanian toimintaan. Juutin (1995, 160) mukaan johtajien persoonallisuus on sisällöltään yhtä ongelmallinen kuin muidenkin ihmisten, joten tutkijan uskoo sotilasjohtajaan pätevän samat psykologiset ja fysiologiset lainalaisuudet kuin hänen alaisiinsakin.

Tämän tutkimuksen viitekehykseen liittyvästä kirjallisuudesta on löydettävissä paljon ohjeita esimerkiksi johtamiseen ja taistelustressin hoitoon, mutta tutkija on jättänyt ohjeet käsitteiden määrittelyssä pääosin pois. Ne eivät tutkijan mielestä ole oleellisia tämän tutkimuksen kannalta.

2.1 Komppania rakenteena ja ilmapiirin käsite

Maavoimien komppaniat eivät ole toiminnoiltaan, henkilöstöltään ja kalustoltaan samanlaisia, mutta niissä on huomattava määrä yhtäläisyyksiä, joten ne voidaan määritellä pääpiirteittäin.

Komppania on yksi maavoimien perusyksikkötyyppi ja lähes kaikissa maavoimien aselajeissa perusyksiköitä kutsutaan komppanioiksi. Tykistön ja ilmatorjunnan aselajeissa komppaniaa vastaavia perusyksiköitä kutsutaan pattereiksi. Pääsääntöisesti komppanialla on suoritettavanaan ylemmän johtoportaan määrittämä varsinainen tehtävä, jonka lisäksi sille käsketään valmistautumistehtäviä ja tarvittaessa varautumistehtäviä (Maavoimien esikunta 2008, 17).

Tyypillisesti maavoimien komppanian henkilöstömäärä vaihtelee noin 150–300 henkilön välillä. Sen runko muodostuu yleensä kolmesta tai neljästä joukkueesta, joiden lisäksi komppaniassa on johto-osat. Rungon lisäksi komppaniassa voi olla erillisiä joukkueita tai ryhmiä, joiden käyttöperiaate eroaa runkojoukkueiden käyttöperiaatteista. Komppanian taistelujaotusta voidaan muokata tehtävän kannalta tarkoituksenmukaiseksi, käyttää hajautettuna tai sitä voidaan vahventaa muista joukoista irrotetuilla osastoilla, jotka tukevat taistelua tai ylläpitävät komppanian taistelukykyä. (Maavoimien esikunta 2008, 18–21.)

Komppaniaa johtaa komppanian päällikkö apunaan varapäällikkö ja joukkueita johtavat joukkueenjohtajat tukenaan pääsääntöisesti joukkueen varajohtajat. Komppania suorittaa saamiaan tehtäviä osana pataljoonaa tai yksinään erillissuunnassa. Se voi olla taisteleva, taistelua tukeva tai taistelua ylläpitävä joukko. Taistelua tukevien osien tehtävänä on tukea yksikön runkojoukon taistelun onnistumista ja taistelukykyä ylläpitävien joukkojen tarkoituksena on luoda huollolliset edellytykset komppanian taistelutoiminnalle. (Maavoimien esikunta 2008, 18–21; 25.)

Komppanioille on asetettu laajat sodan ajan suorituskykyvaatimukset, mutta yleensä henkilöstö kyetään rauhan aikana kouluttamaan niin, että se hallitsee ensimmäisen todennäköisen tehtävän edellyttämät toiminnot. Tehtävän suorittamista edellytetään äärimmäisissä kriisiolosuhteissa. Komppanian on pyrittävä tehtävää suorittaessaan siihen, että se pystyy jatkamaan sille määrättyssä seuraavassa tehtävässä. (Maavoimien esikunta 2008, 176.)

Jokaiseen sotilasjoukkoon, myös komppaniaan, muodostuu oma kulttuurinsa. Se on seurausta monimutkaisesta joukon oppimisprosessista, johon johtajan toiminta vaikuttaa vain osit-

tain (Schein 2004, 11). Kulttuuri on jaettujen perusoletusten muodostelma, joka on opittu joukon ratkaistua ulkoisen sopeutumisen ja sisäisen integraation ongelmat. Muodostelma koetaan joukossa validiksi ja voidaan täten opettaa uusille jäsenille oikeana tapana käsittää, ajatella ja tuntea suhteessa kohdattuihin ongelmiin. (Schein 2004, 17.)

Tutkija uskoo, että sodan ajan komppanian kulttuurin perusta muodostuu jo rauhan aikana sekä varusmiespalveluksessa että kertausharjoituksissa, joissa maanpuolustusta kohtaan pyritään luomaan myönteisiä asenteita ja arvoja, jotka palvelevat Suomen sotilaallisen puolustamisen päämääriä. Sotilasorganisaation jäsenyys ja kulttuuri eivät ole reserviläisille päivittäin koettava asia, sillä reservissä ollessaan he omaksuvat muiden organisaatioiden kulttuurien piirteitä, jotka saattavat olla ristiriidassa sotilasorganisaation kulttuurin kanssa. Tutkijan mielestä on mahdollista, että siirtyessään sodan ajan komppaniaan omaan tehtäväänsä yksilöiden on vaikea hyväksyä sotilasorganisaation kulttuuria arkiympäristönsä kulttuurin edelle.

Juutin (1989, 246) mukaan organisaatioihin muodostuu ilmapiirejä, jotka yhdessä muodostavat työilmapiirin. Hän esittää työilmapiirin olevan työasenteiden, työryhmän ilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja organisaatioilmapiirin kokoelma. (Juuti 1989, 246.) Nakari (2003, 43) puolestaan esittää organisaatioilmapiirin, työilmapiirin ja ilmapiirin rinnan – synonyymeina. Viro-laisen (2010, 31) mukaan tutkijat eivät ole täysin yksimielisiä organisaatioilmapiiriä koskevista sisällöistä.

Nakarin (2003, 39) mukaan organisaatioilmapiiri ja -kulttuuri ovat käsitteellisesti läheisiä, vaikka niiden kehitykseen ovat vaikuttaneet erilaiset tieteelliset taustat. Näkemys, jossa kulttuuri koetaan yhteisinä merkityksinä, symboleina ja arvoina on yhtenevä ilmapiirin käsitteen kanssa, mikäli ilmapiirin koetaan muodostuvan yhteisistä havainnoista organisaation toimintaympäristöstä, toimintaperiaatteista ja -tavoista. (Nakari 2003, 41.) Schneiderin, Ehrhartin ja Macey'n (2013, 381) mukaan organisaatioilmapiiri esiintyy organisaatioissa sosiaalisen informaatioprosessin kautta. Informaatioprosessi sisältää merkitykset, jotka ihmiset liittävät kokemuksiinsa käytäntöihin, rutiineihin ja toimintamalleihin sekä käyttäytymiseen, joita palkitaan, tuetaan ja odotetaan (Schneider ym. 2013, 381).

Ilmapiirin tarkastelu tarjoaa johtajille konkreettisemmän lähestymistavan löytää tapoja vaikuttaa ihmisten tehokkuuteen kuin kulttuurin tarkastelu, joka tuottaa abstraktimman ja syvemmän psykologisen tason asetelman ihmisistä (Schneider ym. 2013, 381). Ilmapiiri käsitteenä sisältää

yksilö- ja organisaatiotason välisen yhteyden ja sillä on vaikutus organisaation jäsenten käyttymiseen. Erilaisilla ilmapiireillä on erilainen vaikutus ihmisten motivaatioon (Nakari 2003, 35; 41.) Virolainen (2010, 33) mainitsee erikseen myös psykologisen ilmapiirin, jonka hän määrittelee yksittäisten jäsenten käsitykseksi yhteisön ilmapiiristä. Nakarin (2003, 42) mukaan ilmapiiriä voi olla hankala mitata, koska käsite on moniulotteinen, mutta hankaluudella hän viitanee ilmapiirin kvantitatiiviseen mittaamiseen. Virolainen (2010, 43) tiivistää ilmapiirin käsitteen organisaatiokulttuurin moniulotteiseksi, organisaatiokohtaiseksi osaksi, joka muodostuu organisaation jäsenten havaintojen summasta ja vaikuttaa yksilöiden käytökseen.

Tässä tutkimuksessa ilmapiirillä tarkoitetaan joukon asenteiden, kiinteyden, tunteiden, odosten ja henkisen tilan kollektiiviseksi ja jaetuksi mielialaksi, joka on komppanian henkilöstöä havainnoivan henkilön tai sen jäsenten aistittavissa ja kuvailtavissa. Ilmapiiri on subjektiivinen ja konkreettinen osa abstraktimpaa komppanian kulttuuria. Komppaniassa ilmapiirejä voi olla useita, mutta päällikkö voi pääosin aistia ja kuvailla ilmapiiriä komppaniatasolla, vaikka joukkueiden ilmapiirit eroaisivat toisistaan. Tutkijan oletuksen mukaan päällikkö kuitenkin ymmärtää, että joukkueiden ilmapiirien välillä voi olla eroja. Sinivuon (2011, 89) mukaan yksiköiden kiinteyden rakentuu ryhmien vahvojen ja heikkojen siteiden kokonaisuudesta. Tutkijan mielestä ilmapiiri muodostuu samalla tavalla.

2.2 Sota toimintaympäristöllisenä muutoksena

Sodan ajan toimintaympäristön tarkastelua helpottaa sodan käsitteen hahmottaminen. Huhtinen (2005, 20–21) kuvaa sitä yhteisölliseksi väkivallaksi, jossa olennaista on poliittisten päämäärien saavuttamiseen tai säilyttämiseen tähtäävä kamppailu ja sotaan liittyy aina ajatus vihollisesta. Sodan loppuasetelmassa tavoitellaan kuitenkin lopulta rauhaa sodankäynnin kautta. (Huhtinen 2005, 22.) Sodankäynnissä väkivalta, voimankäyttö ja tuhoaminen aiheuttavat aina sekä materiaalisia että inhimillisiä tappioita sodan kaikille osapuolille – kaikkien osapuolten aiheuttamana. Kourin (2017) mukaan sodassa perimmäinen kysymys on aina kuolemasta.

Sota toimintaympäristöllisenä muutoksena luo kriisitilanteita koko yhteiskuntaan, vaikka siihen varaudutaan rauhan aikana ja sen alkamista osataan jollakin tasolla odottaa. Rauhan aikana yhteiskunnassamme vallitsee pääasiassa avoin toimintaympäristö, jossa menestyvissä ja oppivissa

organisaatioissa korostuvat usein yksilöllinen toiminnanvapaus ja joustavat organisaatorakenteet, ja lisäksi yksilöt sekä organisaatiot ovat verkottuneita. Sotaan jouduttaessa siirrytään nopeasti minimaaliseen toimintaympäristöön, jossa linja-esikuntaorganisaatio on kiinteä ja hierarkkinen. Tällöin säännöt ja toimintatapamallit ohjaavat yksilön toimintaa ja yhteydenpito organisaation ulkopuolisiin verkostoihin on rajoitettua. (Pääesikunta 2012, 34.)

Puolustusvoimien johtamisen periaatteet ja prosessit on suunniteltu siten, että ne ovat samantyyppiset sekä normaali- että poikkeusoloissa. Normaalioloissa luodaan edellytykset Suomen puolustamiselle sotilaallisia uhkia vastaan neljän pääprosessin kautta. Nämä prosessit ovat 1) suorituskyvyn suunnittelu ja kehittäminen, 2) suorituskyvyn rakentaminen ja ylläpito, 3) valmiuden säätely ja suorituskyvyn käyttö sekä 4) palvelutoiminta. Normaaliolojen prosessit jatkuvat myös poikkeusoloissa tilanteenmukaisesti muutettuina. (Pääesikunta 2014 16;19.)

Nykyaikana on vaikeaa määritellä tiettyä ajan hetkeä tai tarkkaa tilannetta, jolloin valtio on sodassa, koska sotaan liittyy sotilaallisen voimankäytön lisäksi muitakin sodankäynnin muotoja, kuten informaatio- ja kybersodankäynti. Puolustusvoimissa valmiutta säädellään toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten luomien tarpeiden mukaisesti. Toimintaympäristössä tapahtuva merkittävän sotilaallisen uhkan aiheuttava muutos johtaa puolustusvalmiuden nostamiseen ja Puolustusvoimat toteuttaa tarvittaessa operaatioita torjuakseen uhkan aiheuttajan sotilaallisen voimankäytön. (Pääesikunta 2014, 27.)

Tarvittaessa valmiuden kohottamista jatketaan perustamalla sodan ajan joukot ja ryhmittämällä ne toiminta-alueilleen. Joukkojen perustaminen suunnitellaan operaatioiden asettamien vaatimusten perusteella jakamalla joukot valmiusvaatimusten mukaan eri käskytyseriin. Osa joukoista voidaan perustaa normaaliolojen toimivaltuuksilla, mutta pääosa perustetaan vasta poikkeusolojen toimivaltuuksilla. (Pääesikunta 2014, 30.) Marshallin (1966, 116) mukaan sodan seurauksena sotilaselämän tempo ja paine muuttuvat. Viimeistään perustamisen yhteydessä tai välittömästi sen jälkeen sodan ajan komppanian päällikön operatiivisia, toimintakyvyllisiä ja muita vaatimuksia aletaan ulosmitata. Kaikkien arki ja arjen haasteet muuttuvat erilaisiksi kuin mitä ne ovat olleet rauhan ajan toimintaympäristössä.

Pääosa sodan ajan organisaation henkilöstöstä, reserviläiset, kutsutaan reservistä liikekannallepanon kautta palvelukseen. Reserviläisen arkiorganisaatio vaihtuu tällöin muuttumisen sijaan kokonaan. Palvelukseen kasketyt ovat jatkuvasti organisaation käytettävissä ja organisaatio on

eräänlainen uusi koti. Arkiorganisaatiosta poiketen uuden ympäristön palvelustoverit eivät välttämättä ole entuudestaan tuttuja – puhumattakaan esimiehistä. Tutkija uskoo muutossokin olevan suuri. Puolustusvoimien palkatulle henkilöstölle muutos sen sijaan voidaan tutkijan mielestä käsittää muutosteorioiden pohjalta tyypillisenä organisaatiomuutoksena, sillä rakenteet, prosessit, kulttuuri ja arvot pysyvät pitkälti samoina. Siitä huolimatta muutossokki on todennäköisesti suuri myös palkatulle henkilöstölle.

Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan tapahtumaa, jossa organisaation toimintaa, tehtäviä tai muita malleja muutetaan vastaamaan sisäisiin ja ulkoisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin (Burnes 2014, 327). Muutos voidaan joutua toteuttamaan nopeasti tai vähitellen ja sen tarve voi tulla joko organisaation sisä- tai ulkopuolelta (Lämsä & Hautala 2004, 184). Organisaatiomuutoksen perustilanteessa henkilöstö kokee muutoksen organisaation jäsenenä riippumatta siitä, alkaako muutos ulkoisen vai sisäisen lähteen aiheuttamana. Suurin osa Puolustusvoimien sodan ajan organisaation jäsenistä ei työskentele Puolustusvoimien normaaliolojen organisaatiossa, joten muutos rauhan ajasta sodan aikaan ei tutkijan näkemyksen mukaan ole heille organisaatiotutkimuksen näkökulmasta tavanomainen organisaatiomuutos.

Muutoksen toteuttaminen vaatii aina päämäärän, jonka saavuttaminen edellyttää tehokasta ja määrätietoista johtamista (Kotter 1996, 25; 85). Puolustusvoimien tasolla sodan päämäärä yksinkertaistettuna on vastustajan hyökkäyksen torjuminen. Komppaniatasolla se tarkoittaa annettujen tehtävien suorittamista menestyksekkäästi mahdollisimman vähin tappioin ja kykyä jatkaa seuraavissa tehtävissä. Organisaatiomuutoksen yhteydessä muutoskitka (-vastarinta) on yleistä ja ilmenee monin eri tavoin, sillä muutoksella on aina vaikutuksia henkilöstöön, kulttuuriin ja rakenteisiin (Mattila 2007, 21; Pirinen 2014, 98). Stoufferin (2008, 43) mukaan on yleisesti tiedossa, että ihmiset vastustavat muutosta, koska se vaatii vaivannäköä ja tuo epävarmuutta pakottaen ihmiset etäantymään tutusta ja turvallisesta ympäristöstä. Sodasta puhuttaessa vaivannäkö ei riitä kuvaamaan sitä, millaisia uhrauksia sotilaat joutuvat tekemään.

Kerttulan (2009, 65) mukaan muutosprosessin yksi suurimmista haasteista on saada joillain keinoin joukot tukemaan johtajaansa. Johtajien tukemista sodan ajan toimintaympäristössä puoltaa kuitenkin se, että Maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunnan (2017, 20) mukaan 87 % suomalaisista olisi valmis osallistumaan maanpuolustuksen eri tehtäviin kykyjensä ja taitojensa mukaan. Se on merkki motivoituneisuudesta jo ennen sodan muutosprosessin alkamista ja tutkija uskoo sen vähentävän muutoskitkaa myös komppaniatasolla. Suuri muutos on silti henkilöstölle aina stressaavaa ja kivuliasta, mutta erityisesti silloin, kun siihen liittyy pitkittynyt

siirtymävaihe, sekasorto ja dislokaatio (Yukl 2012, 84). Siirtymävaihe on voinut alkaa vaikuttaa sekä Puolustusvoimien palkattuun henkilöstöön että muihin asevelvollisiin jo rauhan aikana.

Astuessaan palvelukseen reserviläiset tuovat sotilaskulttuuriin mukanaan myös arvoja, käyttäytymismalleja, asenteita ja rooleja, jotka he ovat omaksuneet arkisesta rauhan ajan toimintaympäristöstään. Siviilimaailmasta omaksuttu kulttuuri on vaihdettava kulttuuriin, joka palvelee sodan ajan komppanian ja siten myös ylempien johtoportaiden päämäärää. Muutos on myös kyettävä ylläpitämään ja juurruttamaan kulttuuriin, jolloin johtohenkilöt ovat avainasemassa (Kotter 1996, 156).

Normaaliolojen Puolustusvoimat on oppiva organisaatio ja kehittää toimintaansa vähitellen varautuen tuleviin uhkiin ja muutoksiin. Ennakointi on pitkäjänteistä ja varautuvaa. Muutostyyppinä Puolustusvoimien normaali rauhan ajan toiminta on tutkijan mielestä organisaation viritämistä, jolle on ominaista tuleviin muutoksiin varautuminen ja toiminnan kehittäminen vähitellen suorituskyvyn parantamiseksi. (Nadler & Tushman 1990, 79; ks. myös Lämsä & Hautala 2005, 184.) Koska Puolustusvoimien suorituskky ja valmius puolustaa maata luodaan jo rauhan aikana, muutos rauhan ajasta sodan aikaan on organisatorisesti tarkastellen selkeä ja suunnitelmallinen. Voidaan olettaa, että ainakin Puolustusvoimien palkattu henkilöstö on jo aikaisessa vaiheessa tietoinen toimintaympäristön muutoksesta ja siihen liittyvistä organisaation toimenpiteistä sekä median että oman organisaation tiedottamisen kautta.

Sodan aikaan siirtyminen voidaan tutkijan mielestä nähdä reaktiivisen ja strategisen muutostyyppin yhdistelmänä. Reaktiivisesta muutoksesta puhuttaessa tarkoitetaan jo tapahtunutta asiaa, jolloin reagointiin johtavina muutoksen aiheuttajina ovat organisaation ulkopuolisen ympäristön aiheuttamat pakotteet, tässä tapauksessa esimerkiksi jokin toinen valtio. Strategisessa muutostyyppissä organisaatio, tehtävät ja toiminnan reunaehdot määritetään uudelleen. (Nadler & Tushman 1990, 80; ks. myös Lämsä & Hautala 2005, 184–185.) Tarkasteltaessa Puolustusvoimien siirtymistä sodan ajan organisaatioon strategisen muutostyyppin näkökulmasta on otettava huomioon, että muutokseen on jatkuvasti oltu varautuneena eikä organisaatiota, tehtäviä ja toiminnan reunaehtoja ole tarpeen määrittää alusta asti uudelleen. Nadlerin ja Tushmanin (1990, 80) mallin mukaan yhdistämällä reaktiivinen ja strateginen muutostyyppi saadaan aikaan uusiutumisen tapa toteuttaa muutosta. Uusiutumisen tapa on tarpeen muuttuneessa toimintaympäristössä ja reagoinnin on oltava strategisesti nopeaa. Uusiutumiseen liittyy yleensä organisaatiossa vallitseva kriisitila sekä tiukka aikataulu. (Nadler & Tushman 1990, 80; ks. myös Lämsä & Hautala 2005, 184–185.)

Tutkijan mielestä sodan ajan Puolustusvoimiin voidaan uusiutumisen tavan lisäksi liittää sopeutumisen muutostapa, jossa yhdistyvät vähittäinen ja reaktiivinen muutostyyppi. Vähittäinen muutos on organisaatioissa jatkuvasti tapahtuvaa muutosta, mutta se ei muuta organisaation ydintoimintoja. Vaadittavan sopeutumisen aiheuttava muutoslähte on ulkopuolisen tekijän synnyttämä uhka, joka luo painetta organisaation ulkopuolelta. Äkillisesti tapahtunut toimintaympäristön muutos pakottaa organisaation reagoimaan nopeasti ja tottumaan muutoksen aiheuttajaan. (Nadler & Tushman 1990, 79; ks. myös Lämsä ja Hautala 2005, 184–185.) Vaikka Pääesikunnan (2014, 16;19) mukaan johtamisen periaatteet ja prosessit on suunniteltu samantaisiksi sekä normaali- että poikkeusoloissa, toimintaympäristön muutos aiheuttaa tutkijan mielestä muutoksia ihmisissä ja luo haasteita henkilöstöresurssin käytölle.

2.3 Komppanian päällikkö johtajuuden ilmentymänä

Nissinen (2007, 21–22) määrittelee johtajuuden ihmisten väliseksi tavoitteelliseksi toiminnaksi, jossa johtajalla on valtaa muihin ihmisiin, mutta hän on lisäksi vastuussa heistä ja heidän tuloksistaan. Kotterin (1996, 25) mukaan johtajuus on organisaatioiden muodostumisen elinehto tai organisaatiot mukautetaan sen avulla muuttuviin olosuhteisiin. Lisäksi johtajuudella kannustetaan ihmiset tavoittelemaan yhteistä päämäärää. (Kotter 1996, 25.)

Yuklin (2012, 1) mukaan termi ”johtajuus” luo mielikuvan vahvoista ja dynaamisista yksilöistä, jotka komentavat voitokkaita armeijoita, johtavat suuryrityksiä tai muokkaavat kokonaisia kansakuntia. Yuklin (2012) mielestä johtajuudelle ei ole kuitenkaan olemassa yhtä ainoaa oikeaa määritelmää, joka olisi pätevä kaikissa tilanteissa. Merkityksellisempää hänen mukaansa on se, kuinka hyödyllinen määritelmä on tehokkaan johtajuuden ymmärtämisen parantamiseksi. (Yukl 2012, 21.) Virtaharju (2018) esittää näkökulman, jonka mukaan johtajuuden määrittelyn sijaan on kiinnostavampaa tarkastella, mitä ihmiset pitävät johtajuutena. Hänen mukaansa johtajuudella ei ole vakioitunutta tai yksiulotteista olemusta, vaan olemus on monitulkintainen ja jatkuvassa muutoksessa (Virtaharju 2018). Hersey ja Blanchard (1990, 5) luettelevat johtajuudelle kolme olennaista ominaisuutta, jotka ovat tilanneymmärrys, mukautumiskyky ja kommunikointitaito.

Yhdysvaltojen maavoimien johtajuuden kenttäohjesäännössä (US Army 2012, 11) sotilasjohtaja määritellään henkilöksi, joka omaksutun roolin tai annetun aseman puolesta inspiroi ja vaikuttaa ihmisiin organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Sotilasjohtajat motivoivat ihmisiä sekä komentoketjun sisällä että sen ulkopuolella tavoitellessaan organisaation

etua. (US Army 2012, 11.) Daddisin (2004) mielestä sodan ajan johtajilla on velvollisuus kouluttautua ja valmistautua sodan inhimilliseen puoleen, mikä edellyttää alaisten rajojen, tarpeiden ja motiivien tunnistamista samanaikaisesti muun toiminnan ohella. Se voi osoittautua haasteelliseksi etenkin nuorelle upseerille. (Daddis 2004, 26.) Grossman (1995, 95) kuvailee sotilasjohtajaa henkilöksi, jolla on kyky rohkaista muita ammentamaan itsestään lisää mielenlujuutta ja henkistä sietokykyä. Knightin (1992, 25) mukaan suorituskkyisiä sotilasjoukkoja kehittäville komentajilla on kyky sopeutua tilanteisiin ja sodan luomaan ympäristöön.

Komppanian päällikkö on yksikkönsä johtaja, jonka asema on annettu. Päälliköllä on pysyvä käskyvalta kaikkiin yksikkönsä jäseniin ja hän vastaa kaikesta komppanian toiminnasta, joka koostuu muun muassa taistelutoiminnasta, koulutuksesta, hallinnosta, kurista, hengestä ja huollon toimenpiteistä (Maavoimien esikunta 2008, 25). Päällikkö suunnittelee yksikön käytön ylemmältä johtoportaalta saatujen tehtävien perusteella (Maavoimien esikunta 2016, 33). Catignanin (2004) mukaan päällikkö on johtajana keskeinen linkki ylemmän johtoportaalle ja komppanian henkilöstön välillä. Hän vastaa komppanian toiminnasta ylemmälle johtoportaalle, joka ei välttämättä ole fyysisesti läsnä. Samanaikaisesti hänen täytyy saada alaisensa suorittamaan käsketyt tehtävät ilman harkitsemattomia tappioita. (Catignani 2004, 114.)

Catignani (2004) korostaa sotilasjohtajan roolin tiedon jakajana olevan olennainen. Luottamus tiedon jakajan ja vastaanottajan välillä on välttämätöntä, sillä oikea tieto asioiden tilasta auttaa vähentämään epätietoisuuden aiheuttamaa pelkoa. (Catignani 2004, 12.) Kun johtajaan luotetaan, sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on todennäköistä (Yukl 2012, 80). Mattila (2007, 171) pitää tiedon avointa jakamista muutosjohtamisen keinona, joka lieventää muutosvastarintaa.

Komppanian päällikön näkökulmasta tiedon jakaminen tarkoittaa tutkijan mielestä muun muassa tärkeitä valtakunnallisista tapahtumista tiedottamista, komppaniaa ja sen lähialueilla toimivia joukkoja koskevan tilannetiedon välittämistä ja tulevaisuuden suunnitelmien kertomista. Tiedon jakamiseen kuuluu myös varmistuminen siitä, että jaettu tieto ymmärretään oikein. Nurmi (2006, 95) muistuttaa, että johtaminen on vuorovaikutusta, kasvoin katsomista, kuuntelemista, non-verbaalisten viestien tulkitsemista ja ilmapiiirin aistimista myös kriisitilanteissa.

Kotterin (1996, 26) mukaan onnistuneessa muutoksessa 70–90 % on leadership -johtamista ja 10–30 % on management -johtamista. Johtajuus muutoksessa edellyttää ohjausta, rohkaistamista ja olosuhteisiin sopeutumisen helpottamista (Yukl 2012, 76). On voitava olettaa, että

päällikkönä toimiva henkilö on motivoitunut suorittamaan tehtävänsä (Siltala 2009, 72). Tutkijan mielestä komppanian päällikön motivaatio ja usko oman joukon menestykseen ovat kaiken toiminnan peruspilari.

Mielosen (1968) esimerkin mukaan nuoren upseerin alaisten joukossa saattaa olla henkilöitä, jotka ovat kokeneita siviilielämän vaikuttajia ja tottuneita puolustamaan vertaistensa etuja. He voivat saavuttaa yksikössä vaikutusvaltaisen aseman, mikä saattaa aiheuttaa epävarmalle johtajalle vaikeuksia. (Mielonen 1968, 33.) Tutkijan mielestä Mielosen esittämät asiat ovat edelleen ajankohtaisia. Pippingin (1978, 115) havaintojen mukaan kantahenkilökuntaan kuuluvien esimiesten koettiin olevan jatkosodassa kurinpidollisesti ankarampia, tarkempia sotilaallisuudesta, epäkäytännöllisempiä ja vähemmän järkeviä työjärjestelyissä kuin reserviläisjohtajien. Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri on muuttunut vuosikymmenten saatossa, joten Pippingin havaintoja ei tutkijan mielestä voida enää nykypäivänä yleistää, mutta havaintojen mukainen käyttäytyminen on mahdollista.

Mattilan (2007, 168) mielestä johtajan tulisi erityisesti muutostilanteissa olla ehdottoman johdonmukainen ja tasapuolinen henkilöstön suhteen ja asiayhteyksissä on oltava liikkumavaraa, salliavuutta ja joustoa. Siltala (2009, 74) muistuttaa, että erityisesti sodan ajan ympäristössä yksilöä, ja joukkoa ohjaavat yksilölliset mieliteot ja -halut, jotka eivät usein ole yhteneviä ylemmän johtoportaan odotusten kanssa. Siitä huolimatta, Sirvon (2017, 59) mukaan suurin osa suomalaisista upseereista uskoo, että heidän sodan ajan joukkonsa kykenisi suoriutumaan tehtävistään taistelutilanteessa, mutta kaikki eivät ole sitä mieltä.

Tutkijan käsityksen mukaan johtajuuden perimmäinen tavoite on saada käytössä olevat inhimilliset resurssit toimimaan optimaalisesti yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Päämäärän saavuttaminen vaatii usein uhrauksia niin sodan kuin rauhan aikana sekä edellyttää välitavoitteiden asettamista ja saavuttamista. Komppanian päällikön toimenkuvaan kuuluu uhrauksiin valmistautuminen, uhraaminen ja kärsimyksen hyväksyminen. Grossmanin (1996, 147) mukaan joskus johtajalle helpompi ratkaisu onkin taistella kuolemaan asti alaisten rinnalla kuin elää tekojensa kanssa. Sotilasjohtajana komppanian päällikkö on vastuussa tehtävien toteuttamisesta päämäärän saavuttamiseksi, alaistensa hyvinvoinnista, joukon hengestä, moraalista, motivaatiosta, raportoinnista ja lukemattomista muista osakokonaisuuksista. Johtajan vastuu on jakamaton. Sotilasjohtajan toimintaympäristöön liittyy aina arvaamattomia tapahtumia, joihin on reagoitava välittömästi. Howen (2005, 123–124) mielestä rauhan aikana nopeaan päätöksentekoon kykenemättömien sotilasjohtajien ei pitäisi toimia johtajatehtävissä taistelukentällä,

sillä hän epäilee heidän epäonnistuvan. Siviilijohtamisessa osaamattomuuden ja epäpätevyyden pelko ovat suurimpia muutosvastarinnan lähteitä (Mattila 2007, 171). Sirvo (2017, 59) havaitsi, että upseerit suhtautuvat kriittisesti omaan suoritukseensa sodan aikana ja epävarmuutta aiheuttaa erityisesti omassa tehtävässä tarvittavien aseiden ja varusteiden hallitseminen kaikissa olosuhteissa. Tutkija uskoo tämän liittyvän johdannossa esitettyyn virheettömyyden tavoitteluun. Sotilasjohtajien toiminta on jatkuvasti alaisten tarkkailun alla, kun komppania on perustettu (Maavoimien esikunta 2008, 28). Se voi lisätä johtajan epävarmuutta entisestään.

2.4 Pelko ja taistelustressi

Sodan toimintaympäristössä esiintyy lukematon määrä inhimillisiä ilmiöitä, joiden kokeminen muissa ympäristöissä on mahdotonta tai harvinaista. Taistelun luomaa stressiä, pelkoa ja väkivaltaa ei ole mahdollista jäljitellä rauhan aikana (Knight 1992, 26). Tutkija uskoo, että ensimmäisen taistelun odotuksen henkistä tilaa on myös mahdoton kopioida. Ihmiseen on rakentunut monia psyykkisiä ja fysiologisia suojamekanismeja, joista hän ei ole tietoinen ennen kuin ne käynnistyvät. Esiintyessään suojamekanismien aiheuttamat negatiiviset lieveilmiöt asettavat haasteita komppaniassa niin johtajille kuin yksittäisille sotilaillekin. Sodan toimintaympäristöön liittyy väistämättä julmuus, jonka jokainen yksilö kokee omalla tavallaan. Komppanian taisteluohjeessa (Maavoimien esikunta 2008) henkilöstöltä edellytetään stressinsietokyvyn ja väsymyksen alaisen toimintakyvyn kehittämistä koulutuksen yhteydessä. Lisäksi siinä vaaditaan tappamisen- ja kuolemanpelon käsittelyä komppaniassa (Maavoimien esikunta 2008, 176). Tutkija on varma, että komppanian päällikkö joutuu ennemmin tai myöhemmin tilanteeseen, jossa alaisten pelkoon ja taistelustressiin on puututtava johtamisen keinoin.

Taistelukentällä jonkinasteinen pelko käsitetään yleensä kirjallisuudessa hyväksyttynä normaalina, mutta tutkijan käsityksen mukaan pelkuruutta pidetään häpeällisenä. Walsh (2014) määrittelee pelkurin henkilöksi, joka liiallisen pelon takia epäonnistuu siinä, mitä hänen piti tehdä. Hänen mukaansa pelkuruus on kuitenkin väärinymmärretty tila, joka aiheutuu jostakin järkyttävästä kokemuksesta. Pelkuria ei pidä tuomita vaan auttaa. (Walsh 2014, 10.) Pelko on vahva vietti, joka joissakin tilanteissa ja jonkinasteisena on hyödyllinen, kun taas toisissa tilanteissa eriasteisena se on vaarallinen (Dollard & Horton 1944, 4). Hornin (2004, 5) mukaan pelon kielttäminen on ollut pitkään osa sotilaiden kulttuuria, vaikka se on normaali tuntemus.

Nurmi (2006) luokittelee kuolemanpelon yhdeksi sodankäynnin olennaisimmista asioista. Hänen mukaansa terve pelko kuitenkin suojelee yksilöä ylilyönneiltä ja tyhmänrohkeilta teoilta, joten täydellinen kuolemanpelon voittaminen ei ole tarpeellista. Lamauttava pelko puolestaan estää yksilöä täyttämästä hänelle annettua tehtävää. Pelon kanssa eläminen ja annetuista tehtävistä suoriutuminen on taito. (Nurmi 2006, 89.)

Kun Espanjan sisällissotaan osallistuneilta 300 vapaaehtoiselta yhdysvaltalaisotilaalta kysyttiin, pelkäsivätkö he osallistuessaan taisteluun ensimmäistä kertaa, 74 % vastasi myöntävästi. 91 % myöntävästi vastanneista ilmoitti pelon kokemuksen jatkuneen silloin tällöin tai jatkuneen koko ajan myös seuraavissa taisteluissa. (Dollard & Horton 1944, 4.) Suomen sotaveteraanien kertoman mukaan Suomen sodissa 1939–1945 taistelukentän yksi vaikeimmin hallittavista psykologisista tekijöistä oli pelko (Tanninen 2001, 148).

Suuronnettomuus- ja katastrofitilanteilla on tutkijan mielestä monia yhtäläisyyksiä sodan ajan toimintaympäristön kanssa. Molemmille tyypillisiä ilmiöitä ovat arvaamattomuus, tapahtumien kulun nopeus, ihmisuhrit ja kaaoksen eri muodot. Myös Mielonen (1968, 94) yhdistää siviili- ja sotilasympäristön kriisejä toisiinsa. Suuronnettomuus- ja katastrofitilanteilla ja sodan ajan ympäristön tapahtumilla on kuitenkin myös merkittäviä eroja. Onnettomuuksissa ja katastrofeissa asiat tapahtuvat monesti täysin ennalta arvaamatta toisin kuin taistelukentän monet ilmiöt, joita sotilaat ainakin jollakin tasolla ovat osanneet odottaa. Mielonen (1968, 29) havaitsi sotilaiden henkisen luhistumisprosessin käynnistyvän jatkosodassa jo asemasotavaiheessa. Taistelukentällä uhka on jatkuvasti läsnä, vaikka taistelukosketusta ei olisi. Se lisää henkistä painetta ja varautumista. Rauhan ajan arki on myös täynnä vaaroja, mutta ne ovat monesti tutkijan käsityksen mukaan piileviä ja niihin varautuminen ylikuormittaisi ihmistä, joten vain harva varautuu niihin tietoisesti. Rauhan ajan ympäristössä esimerkiksi vaarallisten aineiden kuljettaja ei voi jatkuvasti olettaa ajoneuvonsa joutuvan onnettomuuteen, vaikka liikenneonnettomuuksia tapahtuu päivittäin.

Nurmi (2006, 39–40) luettelee kolme eri reagointityyppiä suuronnettomuus- ja katastrofitilanteisiin: mielekkäästi käyttäytyvät, alkusokkiin joutuvat ja voimakkaasti reagoivat. Mielekkäästi käyttäytyviä on väestöstä 12–25 prosenttia. He säilyttävät arviointikykyänsä, käyttäytyvät rauhallisesti ja pyrkivät auttamaan muita. Nurmen (2006) mukaan mielekkäälle käyttäytymiselle on useita selittäjiä, kuten kokemukselliset ja koulutukselliset valmiudet kohdata tilanne sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Noin 50–75 prosenttia väestöstä on alkusokkiin joutuvia, mutta

pian toipuvia. He järkyttyvät ja heidän toimintansa on koneellista. Alkusokkiin joutuvien toimintaa voidaan ohjata selkeillä ja yksinkertaisilla toimintaohjeilla. Suuronnettomuus- ja katastrofitilanteisiin voimakkaasti reagoivia on 10–25 prosenttia, joiden toiminta on täysin avutonta. (Nurmi 2006, 39–40.) Tutkija uskoo annettujen lukujen olevan samansuuntaisia myös sodan ajan ympäristössä, sillä Puolustusvoimien pääsuorituskyky muodostuu normaaleissa olosuhteissa eläneistä reserviläisistä. Vaikka synnynnäiset ja koulutukselliset valmiudet olisivat hyvät, niin jokaisella on kuitenkin yksilöllinen raja, jonka tunnistaminen voi pelastaa henkiä (Nurmi 2006, 39).

Pelkoa on mahdollista hallita ja lievittää (Daddis 2004, 24, Horn 2004, 15). Daddisin (2004, 24) mielestä siihen ei ole kuitenkaan olemassa yhtä absoluuttista keinoa. Hornin (2004) mukaan ilmiön yhteydessä ei ole olennaista miettiä, tuntee joku pelkoa vaan kuinka pelon kanssa kyetään elämään. Hän muistuttaa, että pelon tunteella on myös positiivisia seurauksia kehossa. Niitä ovat muun muassa korostunut tarkkaavaisuus ja voiman lisääntyminen. (Horn 2004, 15.)

Mielenterveysoppaassa (Pääesikunta 2014b) taistelustressi määritellään psykologiseksi ilmiöksi, joka aiheuttaa muutoksia ihmisen käyttäytymisessä. Sen vaikutukset ovat havaittavissa aina yksilötasolta koko joukon toimintaan asti. Taistelukentällä stressiä aiheuttavat useat tekijät, jotka ovat luokiteltavissa ympäristöllisiin, sosiaalisiin ja henkilökohtaisiin tekijöihin. (Pääesikunta 2014b, 56.) Mielenterveysoppaassa (Pääesikunta 2014b) taistelustressi, tarkemmin taistelustressireaktio, yhdistetään akuuttiin stressireaktioon, joka on WHO:n virallisen tautiluokituksen mukainen määritelmä. Taistelustressireaktio saattaa kuitenkin kestää akuuttia stressireaktiota pidempään. Taistelustressireaktio voidaan jakaa kahteen luokkaan, jotka ovat normaali ja poikkeava reaktio. Luokitus perustuu siihen, että kaikille ilmaantuu taistelukentällä joitakin, ainakin pienimuotoisia stressioireita, mikä on normaalia. Taistelukentällä esiintyvistä mielenterveyden häiriöistä 80–90 % on poikkeavia ja ne voivat vaikuttaa jopa viidennekseen sotilasjoukon vahvuudesta. (Pääesikunta 2014b, 60.)

Ponteva (2016) tiivistää taistelustressiä käsitellessään WHO:n akuutin stressireaktion määritelmän oireiltaan vaikea-asteiseksi ja ohimeneväksi häiriöksi, joka kehittyy oireettomalle henkilölle reaktiona poikkeukselliseen fyysiseen tai psyykkiseen stressiin. Akuutin stressireaktion synnyttämät oireet ovat lyhytaikaisia, tyypillisesti ahdistuneisuuteen liittyviä oireita ja niihin voi liittyä muun muassa pakoreaktioita sekä muistikuvien, tunteiden ja liikkeiden tahdonalaisen hallinnan häiriintyneisyyttä. (Ponteva 2016, 9.) Pontevan (2016) mukaan sotilaiden akuutille

stressireaktiolle ei ole yleisesti käytettyä erityisnimeä, mutta hänen mielestään sitä voidaan hyvin kutsua taistelustressireaktioksi. Myös taisteluväsymys luokitellaan sisältyväksi akuutin stressireaktion diagnoosiin WHO:n diagnoosiohjeistuksessa. (Ponteva 2016, 9.)

Mielenterveysoppaassa (Pääesikunta 2014b) luetellaan stressitilanteen kannalta seuraamisen arvoisia merkkejä, joita ei voi laittaa tärkeysjärjestykseen, sillä jo yksi oire voi vakavana esiintyvänä johtaa yksilön toimintakyvyn lamaan. Näitä merkkejä ovat harkitsematon käyttäytyminen, levottomuus, turhien riskien otto, vahvasti kielteiset asenteet tehtäviin ja kuriin, virheelliset tilannearviot tai tilanteen tulkinnat, välinpitämättömyys ympäristön tapahtumista. (Pääesikunta 2014b, 58.) Stressioireiden merkkejä voi esiintyä myös joukossa. Niitä ovat Mielenterveysoppaan (Pääesikunta 2014b) mukaan esimiesten toimintojen ylitarkka seuraaminen, huhujen levittäminen, joukkohengen alentuminen, keskinäinen riitely, kurittomuus, pikkuasioihin kohdistuvat valitukset ja tilannetta koskevien tiedustelujen huomattava lisääntyminen. Oppaassa korostetaan johtajan merkitystä joukon stressitilan seuraamisessa yksilöiden ohella ja huomautetaan, että stressioireiden merkkien ilmaantumiseen on reagoitava ajoissa (Pääesikunta 2014b, 58.)

Stressin taso muuttuu taistelun vaiheiden muutosten johdosta paljon ja on riippuvainen myös taistelijan henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä kokemuksesta. Kokeneella sotilaalla taistelustressin taso voi olla erittäin alhaisella tasolla, mutta taistelun päätyttyä hän saattaa ahdistua, kun hän ymmärtää, mitä juuri tapahtui ja pohtii tarkemmin läheltä piti -tilanteita. Uhkatilanteita vähemmän kokenut sotilas puolestaan nostattaa taistelustressin tasoa jo ennen taistelun alkua ja taso nousee reilusti juuri ennen taisteluun joutumista. Toiminnan myötä stressin taso kuitenkin laskee vähitellen ja hengissä selviämisen jälkeen se laskee vielä enemmän. Kun sotilas on taistelukentällä yllirasittunut ja väsynyt, hänen stressitasonsa on koholla koko ajan eikä hän sen vuoksi kykene hallitsemaan toimintaansa taistelussa. (Pääesikunta 2014b, 61.)

Nashin (2007) mukaan sotilasjohtajat kokevat taistelustressin useimmiten haasteena johtamistaidoilleen sen sijaan, että he pitäisivät sitä ensisijaisesti lääketieteellisenä tai henkisenä ongelmana, jonka parantamiseen tarvittaisiin lääkäriä tai pastoria. Stressioireisiin liittyvät piittaamattomuus tai ongelman vähättely saattavat tehdä joukon oireilevista jäsenistä toimintakyvyttömiä. (Nash 2007, 15.) Sen ohella, että johtajat kokevat olevansa vastuussa joukkonsa taistelustressin hallinnasta, he saattavat myös syyttää itseään joukon taistelustressioireiden ilmaantumisesta (Nash 2007, 16). Laineen (2017, 39) havaintojen mukaan suomalaisten upseerien

keskuudessa jalkaväkikomppanian päällikön stressinsietokyky merkitsee toimintakyvyn säilyttämistä pitkällä aikavälillä tilanteessa, jossa päällikön psyykkinen toimintakyky alenee esimerkiksi epävarmuuden ja varuillaan olemisen johdosta.

Nashin (2007) mukaan on mahdollista, että sotilasyksikössä taistelustressioireiden ilmaantuminen nähdään ylemmän johtoportaan näkökulmasta johtajuuden epäonnistumisena. Mikäli yksikön johtajat tiedostavat tämän, he saattavat vältellä joukon stressioireiden ja niiden aiheuttamien ongelmien tunnistamista. Yksi sotilasjohtajan taito on tunnistaa, mitkä stressioireet ovat hallittavissa johtamistoimenpitein ja mitkä oireet ovat väistämättömiä tai jollakin tavalla normaaleja taistelukentän olosuhteissa. (Nash 2007, 16–17.)

3 METODOLOGIA

3.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen raja

Tutkimusongelmaa asettaessaan tutkija pohti sitä, millainen voimavara komppanian päällikkö on sodan ajan komppaniassa ja miten päällikön on mahdollista täyttää kaikki asetetut operatiiviset vaatimukset sekä olla vastuussa kaikesta yksikön toiminnasta. Tutkija olettaa, että esimiestyö perustuu samoihin johtamisteorioihin ja -oppeihin kaikissa toimintaympäristöissä, mutta mikään toimintaympäristö ei ole henkisesti ja fyysisesti yhtä julma ja raaka kuin sodan ajan ympäristö.

Tutkimuksessa selvitetään, tulkitaan ja kuvataan aktiivipalveluksessa olevien suomalaisten nuorten sodan ajan komppanian päällikön tehtävään sijoitettujen upseerien käsityksiä sodan ajan komppanian toimintaympäristöön sijoittuvasta johtajuudesta ja komppanian ilmapiiristä. Tutkijan tavoitteena on tuoda esiin nuorten upseerien elämämaailman sitä osa-aluetta, joka ei rauhan ajan toimintaympäristössä välttämättä esiinny. Tutkimuksen loppuasetelmassa nuorten upseerien käsityksistä on syntynyt kuvauskategorioiden muodostama tulosavaruus, jossa tutkija on tulkinnan ja päättelyn kautta kuvannut nuorten upseerien käsitykset järjestelmällisessä muodossa. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa uutta yleistettävää tietoa, mutta tutkija uskoo, että tutkimuksen tulosten avulla voidaan päivittää, vahvistaa ja mahdollisesti kyseenalaistaa aiempaa tietoa. Tutkimus saattaa myös synnyttää uusia ajatuksia jatkotutkimusaiheista ja luoda kehitysehdotuksia nuorten upseerien johtajakoulutukseen. Tutkija on lähestynyt tutkimusongelmaa yhden päätutkimuskysymyksen ja kolmen alatutkimuskysymyksen kautta.

Päätutkimuskysymys on: Millainen muutos sota on johtajuuden näkökulmasta nuorelle sodan ajan komppanian päällikölle?

Päätutkimuskysymykseen vastataan alatutkimuskysymysten avulla, joilla selvitetään,

- 1) mitä käsityksiä nuorilla komppanian päälliköillä on komppaniansa ilmapiiristä sodan ajan toimintaympäristössä?
- 2) mitä käsityksiä nuorilla komppanian päälliköillä on omasta johtajuudestaan sodan ajan toimintaympäristössä?
- 3) mitä muutosjohtamisen piirteitä nuorten komppanian päälliköiden käsityksissä esiintyy?

Tutkija valitsi tutkimusongelman ratkaisemiseksi fenomenografisen tutkimusotteen, koska tutkimus sisältää päälliköiden käsitysten analysointia ja niiden erojen kuvaamista ilmiön analysoinnin ja kuvaamisen sijaan. Tutkija halusi muodostaa nuorten upseerien käsityksistä aineistolähtöisen kokonaisuuden, joka olisi irrallinen valmiista teorioista ja malleista. Fenomenografinen tutkimusote menetelmänä tukee tutkimusongelman ratkaisemista ja vaikutti täten sopivalta valinnalta.

Sen lisäksi, että tässä tutkimuksessa ei kuvata ilmiötä, tutkimuksessa ei pyritä selvittämään, millainen on hyvä sodan ajan komppanian päällikkö, mitä ominaisuuksia hänellä tulisi olla tai millaista sodan ajan päällikön toiminta on. Ihanteellisen sotilasjohtajan piirteitä on kuvattu jo aiemmin lukemattomissa teoksissa ja tutkimuksissa. Tutkimuksessa ei myöskään vastata kysymykseen, miten valmiuksia toimia sodan ajan komppanian päällikkönä voitaisiin kehittää normaaliolojen aikana.

Tutkimuksessa toimintaympäristönä on sodan ajan komppania ja tutkimuksen näkökulma on komppanian päällikön johtajuus. Sotatilan tarkkaa ajankohtaa ei ole määritelty. Tutkimuksen tiedonantajat ovat mielikuvissaan oma-aloitteisesti sijoittaneet itsensä johonkin sodan alkuvaiheen ajalliseen hetkeen käsitellessään ilmiötä. Tarkalla ajallisella hetkellä ei tutkijan mielestä ole tutkimuksen kannalta merkitystä. Merkityksellistä on se, mitä asioita tiedonantajat kokevat merkityksellisiksi puhuttaessa siirtymisestä rauhan ajasta sodan aikaan. Tähän tutkimukseen osallistuneet komppanian päälliköt ovat kaikki Puolustusvoimien palkattuun henkilöstöön kuuluvia nuoria upseereita, joten tutkimuksesta on rajattu pois esimerkiksi sodan ajan komppanian päällikön tehtävään nimetyt reserviläiset.

Tutkija ei ole asettanut tutkimukselle hypoteesiä, sillä nykyajan suomalaisten nuorten upseerien käsitykset heidän sodan ajan johtajuudestaan ja komppaniastaan ovat tieteellisesti kartoittamaton ilmiö (Nissinen 2002, 72). Hypoteesin asettamisen sijaan tutkija on tarkastellut omaa elämismaailmaansa voidakseen tunnistaa omia esioletuksiaan, jotka saattavat vaikuttaa tutkimuksen toteuttamiseen. Esioletuksilla tarkoitetaan omaa tietoa, käsityksiä ja uskomuksia käsiteltävästä ilmiöstä (Niikko 2003, 35). Niiden pohdinnasta ja tunnistamisesta tutkimuksen alkuvaiheessa on apua sulkeistamisessa, jolla tarkoitetaan esioletusten sivuun jättämistä tutkimuksen subjektiivisuuden vähentämiseksi (Niikko 2003, 35).

Tutkijan esioletuksia on havaittavissa jo tutkimuksen johdannossa. Esioletusten mukaan sodan ajan komppanioissa esiintyviä piirteitä ovat pelko ja epätietoisuus tulevasta. Tutkijan elämismaailmassa rauhan ajasta sodan aikaan siirtymisen jälkeen komppaniassa vallitsee odottava ja varautunut ilmapiiri, jossa henkilöstö tarkkailee ympäristöä ja esimiehiään. Lisäksi henkilöstö kyseenalaistaa asioita ja sen saattaa olla vaikea ymmärtää tilanteen olevan totta. Komppanian varautunut ilmapiiri ei tutkijan esioletusten mukaan muutu hetkessä. Joukkueetasolla ilmapiirit muokkautuvat omiin suuntiinsa johtajien ja erottuvien yksilöiden vaikutuksesta, mikä tekee komppanian ilmapiiristä levottoman.

Tutkijan elämismaailmassa komppanian päällikkö johtaa komppaniaa alkuvaiheessa lähes yksinomaan käskyin, sillä tutkija olettaa päällikön rajallisen ajan ja suuren tehtäväkeskeisen työmäärän olevan este muulle johtamiselle. Johtajuutta esiintyy silloin, kun päällikkö asioi joukkueenjohtajien kanssa. Silloin hän kannustaa joukkueenjohtajia, on kiinnostunut henkilöstön voinnista ja pyrkii luomaan joukkueenjohtajiin sellaisen yhteyden, että he tuntevat voivansa lähestyä päällikköä millä tahansa asialla. Päällikön käyttäytymisodotuksia taisteluiden aikana tutkijan elämismaailmassa ovat rauhallisuus, harkintakyky, esimerkki ja alaisten luottamuksen saavuttaminen. Tutkija uskoo päällikön myös pelkäävän ja olevan epävarma ammattitaidostaan, mutta hän ei anna niiden näkyä muille.

Tässä tutkimuksessa muutosjohtamisen piirteillä tarkoitetaan johtamiskeinoja, joiden avulla päällikkö sopeuttaa komppanian henkilöstöä jo tapahtuneeseen ulkoisen tekijän aiheuttamaan muutokseen – sotaan. Tutkijan esioletukset muutosjohtamisen piirteistä keskittyvät yhteisen tavoitteen luomiseen. Päällikkö asettaa komppanialle suunnan korostamalla käskettyjen asioiden tarpeellisuutta komppanian tehtävän kannalta ja luo henkilöstölle positiivisen kuvan tulevaisuudesta, mikä edellyttää päälliköltä itseltäänkin positiivista asennetta vaikeissakin tilanteissa.

3.2 Tutkimuksen teoreettiset perusteet

Metodologisesti tutkimus noudattaa aristoteelista tutkimusperinnettä ja on luonteeltaan laadullinen, koska tutkimuksessa luodaan aineistoon päteviä sääntöjä (Alasuutari 2011, 41). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään luonnehtimaan tai kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä (Huhtinen 2002, 30). Tutkimus on empiirinen, koska teorianmuodostus ja tutkijan subjektiiviset näkemykset ovat tutkimuksessa läsnä tehtäessä empiirisiä havaintoja. Empiirisessä tutkimuksessa tutkijan on olennaista selostaa tarkasti sekä aineistonkeruu- että analyysimetodit lisätäkseen tu-

lostien uskottavuutta ja antaaakseen lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 20.) Tutkimusta varten tiedonantajilta on haastattelemalla kerätty empiirinen aineisto, jota tutkija on analysoinut fenomenografisesti, tehnyt johtopäätöksiä sekä tulkintoja ja raportoinut ne. Tutkija on muodostanut tiedon induktiivisesti analysoimalla aineistoa havaintoihinsa perustuen. Syntynyt teoria on täten aineistolähtöinen.

Vaikka fenomenografia ei ole tieteenfilosofinen suuntaus, siihen on liitettävissä tieteenfilosofisia taustaoletuksia. Niglasin (2004, 10) mallissa fenomenografia liitetään postpositivismiin ja fenomenologian tieteenfilosofisiin suuntauksiin. Heikkisen, Huttusen, Niglasin ja Tynjälän (2005, 348) mallissa⁷ fenomenografia on yhdistettävissä hermeneuttiseen, fenomenologiseen ja konstruktivistiseen tieteenfilosofiaan. He mainitsevat kuitenkin, että mallille ei ole realistista lukuohjetta ja tutkimusmetodien paikka mallissa on suuntaa antava (Heikkinen ym. 2005, 348). Sen sijaan, että tutkija yrittäisi sijoittaa tämän tutkimuksen tarkasti tieteenfilosofiseen kenttään, tutkija tarkastelee fenomenografian ja tämän tutkimuksen tieteenfilosofisia sitoumuksia sekä taustoja.

Postpositivistinen suuntaus kritisoi positivismia: siinä, missä positivistit uskovat tutkimusmenetelmiensä peilaavan todellisuutta, postpositivistit uskovat käytettyjen menetelmien edustavan positivistisen tutkijan omaa ideologiaa (Ryan 2006, 18). Tässä tutkimuksessa tutkija tavoittelee oman ideologian ja omien käsitysten sivuuttamista kokonaan, mutta koska analyysin ja tulkinnan toteuttaja on ihminen, tutkijan omaa ideologiaa ja omia käsityksiä ei voida täysin sivuuttaa. Fenomenologiassa tavoitellaan ilmiöiden ymmärtämistä ihmisten käsitysten ja kielellisten ilmausten kautta (Huusko & Paloniemi 2006, 164; Larsson & Holmström 2007, 56; Niiniluoto 2002, 55). Fenomenologiassa käsitysten tulkinta on yhtenevää fenomenografisen tutkimuksen kanssa, mutta fenomenografiassa keskitytään käsityksiin ja niiden eroihin (Huusko & Paloniemi, 2006, 164; Larsson & Holmström 2007, 56). Hermeneutiikassa ymmärrys ja tulkinta johtavat kehämäisesti teorian syntyyn esioletukset ylittämällä ja teoria muodostetaan tutkimalla (Varto 1992, 178). Hermeneuttisessa kehässä ymmärtäminen alkaa aina jostakin ja palaa sen ymmärtämiseen, mutta kehä ei ole suljettu (Varto 1992, 107–108). Hermeneuttiset taustat vaikuttavat tässä tutkimuksessa siten, että teoria pyritään muodostamaan aineistosta ja tutkimuksessa tavoitellaan tutkittavien tulkintaa. Tutkija myös hyväksyy sen, ettei toisen ihmisen täydellinen ymmärtäminen ole mahdollista. (Varto 1992, 91; 178.)

⁷ Johdettu Niglasin (2004) mallista.

Tässä tutkimuksessa tiedonantajien käsitykset eivät perustu henkilökohtaiseen, fyysisesti kokemusperäiseen tietoon tarkasteltavasta ilmiöstä, vaan tutkijan oletuksen mukaan tiedonantajat ovat muodostaneet tietoiset käsityksensä pohtimalla omaa minäkuvaansa ja kyseenalaistaneet sitä muun muassa pelon, sankaruuden ja johtajuuden näkökulmista. Tämän näkemyksen mukaan tieto on yksilöllisesti konstruoitua. Kuitenkin voidaan olettaa, että käsitykset ovat osin muodostuneet myös erilaisten kokemusten, koulutuksen ja vuorovaikutuksen kautta saadusta tiedosta (Ahonen 1994, 132). Tällöin tieto on sosiaalisesti konstruoitua. Tutkimuksen epistemologiassa esiintyy täten sekä yksilöllistä että sosiaalista konstruktivismia.

Fenomenografiassa esitetään, että on olemassa yksi maailma tai ilmiö, joka koetaan ja ymmärretään eri tavoin, mikä viittaa non-dualistiseen ontologiaan (Barnard, McCosker & Gerber 1999, 216; Richardson 1999, 66). Fenomenografiassa ihminen nähdään myös rationaalisena olentona (Ahonen 1994, 116). Maailma ymmärretään sekä subjektiivisesti että objektiivisesti (Richardson 1999, 66). Konstruktivistisessa ajattelussa käsitykset maailmasta muodostuvat sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta eli intersubjektiivisesti (Rantapelkonen & Koistinen 2016, 50). Näkemys, että tieto on riippuvainen yksilölle ulkoisesta maailmasta ja syntyy ajatteluprosessin tuotteena, on kiistanalainen (Barnard ym. 1999, 215).

Todellisuus rakentuu ihmisten pyrkimyksistä jäsenellä ja ymmärtää maailmaa (Rantapelkonen & Koistinen 2016, 50). Ajattelun ja käsitysten muodostaminen sekä niiden ilmaisu tapahtuu puheella (Huusko & Paloniemi 2006, 164). Richardsonin (1999, 66) mukaan aidosti non-dualistinen ontologia, jossa ihmiset ymmärtävät yhden olemassa olevan maailman eri tavoin edellyttää, että asiat ja tapahtumat ovat olemassa vain siten kuin ne koetaan. Muussa tapauksessa on olemassa kaksi eri itsenäistä maailmaa, joista toinen koetaan nykyhetkessä ja toinen koetaan mahdollisesti tulevaisuudessa (Richardson 1999, 66). Tällöin kyse olisi tutkijan mielestä dualismista. Se, että tutkimus perustuu ihmisten käsityksiin, viittaa lisäksi sosiaaliseen ontologiaan (Sirén & Pekkarinen 2017, 4).

Ensimmäisen asteen näkökulmalla tarkoitetaan tutkijan kohtaamaa todellisuutta kokemuksen kautta. Fenomenografiassa tutkijan kokemus pyritään sulkeistamaan, eli asettamaan siivuun. (Niikko 2003, 24.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan käsityksiä toisen asteen näkökulmasta, jossa painotetaan toisen ihmisen tapaan kokea jotakin (Niikko 2003, 24). Ensimmäisen ja toisen asteen näkökulmien erottaminen on dualistista, johon fenomenografia perustuu (Richardson 1999, 71). Tutkimuksen epistemologinen näkökulma keskittyy ajattelun mitä -puoleen ja siihen, mitä merkityksiä ihmisten käsityksillä on (Barnard ym. 1999, 219).

Haapaniemi (2013, 30) kuvaa toisen asteen näkökulmaa subjektivistiseksi, jolloin yksilön tietoisuus on luonut ainakin osan todellisuudesta.

Epistemologiassa ilmenee myös dialogisuus, sillä tässä tutkimuksessa syntyvä tieto edellyttää vuorovaikutusta tutkijan ja tiedonantajien välillä (Haapaniemi 2013, 30). Richardsonin (1999, 67) mielestä fenomenografiassa epistemologian kannalta ongelmallista on se, että tieto ihmisten maailmankäsityksestä voitaisiin muka hankkia ainoastaan heidän verbaalisten lausumiensa perusteella. Hän kritisoi sitä, että dualistista epistemologiaa pidetään fenomenografiassa itsestäänselvyytenä. Ensimmäisen ja toisen asteen näkökulmat erotetaan toisistaan, jolloin oppisimme fysikaalisista objekteista tarkkailemalla niitä ja oppisimme ihmisten käsityksiä näistä objekteista vain kysymällä heiltä. (Richardson 1999, 67.) Dualismin ristiriita ilmenee tutkijan mielestä myös siinä, että ensimmäisen asteen subjektiivisen näkökulman sulkeistamista ei voida koskaan täydellisesti saavuttaa vaan subjektiivisuus on aina läsnä (Marton 1988, Salner 1989, Ahosen 1994, 122 mukaan).

Tiedonantajat ja tutkija eivät henkilökohtaisesti ole kokeneet sodan ajan johtajuutta sodan ajan toimintaympäristössä, vaan he perustavat käsityksensä päättelyyn, järkeilyyn ja logiikkaan, jolloin tieto on apriorista, eli kokemukseen perustumatonta. Myös tietoisuus ja tutkittavaan ilmiöön liitettävä ideoiden maailma on irrallinen ajasta ja paikasta. (Rantapelkonen & Koistinen 2016, 22;100.) Tutkimus perustuu merkityskokonaisuuksiin sekä niiden ymmärtämiseen ja tulkintaan, joten sen lähestymistapaa voidaan pitää ainakin osittain hermeneuttisena, joka on interpretivistinen tieteenfilosofinen suuntaus. Hermeneutiikassa pyritään keskittymään tulkitoihin ja kohteen syvään ymmärtämiseen. Subjektiivisuus esiintyy olennaisena osana tutkimusta ja tutkija on aktiivisena osapuolena tiedonantajien kanssa, analysoiden välillä yksityiskohtia ja välillä kokonaisuutta. Absoluuttisia totuuksia ei ole, joten tutkijan ajattelu tuottaa tutkimusprosessille tarvittavan voiman. (Rantapelkonen & Koistinen 2016, 35–36.) Richardson (1999, 54) esittää, että fenomenografisen tutkimuksen perusteet on esitetty jälkikäteen, mikä nostaa esiin perustavanlaatuisia ongelmia koskien käsitteellistämistä sekä fenomenografisen tutkimuksen epistemologian ja metodologian perusteita.

3.3 Fenomenografinen tutkimusote

Fenomenografia on laadullisena tutkimussuuntauksena uusi ja käsitykset siitä vaihtelevat edelleen. Sen perustajana pidetään ruotsalaista Ference Martonia, joka kollegoineen oli kiinnostunut fenomenografiasta erilaisissa projekteissa ja tutkimuksissa 1970-luvulta alkaen (Huusko & Paloniemi 2006, 163; Larsson & Holmström 2007, 56; Niikko 2003, 10). Niikon (2003, 10) mukaan fenomenografia -termi on virallisesti otettu käyttöön 1980-luvun alkupuolella. Fenomenografian voidaan sanoa olevan sekä metodologinen lähestymistapa että analyysimenetelmä, jossa tutkitaan ympäröivän maailman ilmenemistä ja rakentumista ihmisen tietoisuudessa (Ahonen 1994, 114; Niikko 2003, 7). Huuskon ja Paloniemen (2006, 164) mukaan fenomenografia on metodinen tutkimussuuntaus ja lähestymistapa. Fenomenografia ei täten itsessään ole tieteenfilosofinen suuntaus, vaan tapa kuvailla.

Fenomenografiassa kiinnostuksen kohteena ovat ihmisten erilaiset käsitykset jostakin ilmiöstä, jota näiden käsitysten avulla pyritään kuvaamaan ja vertaamaan (Huusko & Paloniemi 2006, 163). Käsitykset ovat ajatusten, kokemusten, koulutuksen, kulttuurin, historian sekä yhteiskunnan vaatimien ihanteiden ja arvojen sivutuotteita (Barnard ym. 1999, 219). Ne muodostuvat koetuista ilmiöistä, kun ihminen liittää mielessään oliot ja tapahtumat selittäviin yhteyksiin. Käsitykset luovat ihmiselle tietoisuuden, jonka mukaisesti ympäröivä maailma hänelle näyttäytyy. Täten fenomenografiassa tutkitaan, kuinka ihmiset kokevat, ymmärtävät ja käsittävät jonkin ilmiön meitä ympäröivässä maailmassa. Fenomenografisessa tutkimuksessa keskitytään ilmiön itsensä tarkastelun sijaan siihen, millä eri tavoin ihmiset käsittävät ilmiön. (Ahonen 1994, 114; 116–117; Larsson & Holmström 2007, 56.)

Ilmiön ymmärtäminen voi perustua kulttuurisesti opittuun tai yksilön itsensä kehittämään tapaan suhteuttaa itseään ympäröivään maailmaan (Marton 1981, 181). Niikon (2003, 46) mukaan fenomenografian ensisijainen tavoite on luonnehtia ihmisten kokemusten ja käsitysten erilaisuuksia sekä korostaa sitä, kuinka asiat ilmenevät heidän maailmassaan. Tapa, jolla ihminen kokee ilmiön, ei määritä ilmiötä itsessään (Marton & Booth 1997, 124). Fenomenografiassa ollaan tekemisissä sekä käsitteellisen että koetun maailman kanssa (Marton 1981, 181).

Fenomenografinen tutkimus perustuu aina aineistoon ja sen sisällön kvalitatiiviseen vaihteluun (Niikko 2003, 47). Aineistonkeruussa lähteenä käytetään tiettyä ryhmää ihmisiä ja tietoa heidän käsityksistään tutkittavasta ilmiöstä määrättyssä kontekstissa. Aineisto saadaan heidän

puheidensa ja tekojensa välityksellä. (Larsson & Holmström 2007, 56; Niikko 2003, 46.) Fenomenografiassa ilmiötä tarkastellaan toisen asteen näkökulmasta, mikä tarkoittaa tutkijan asettumista tutkittavan henkilön asemaan. Tutkija yrittää nähdä ilmiön välillisesti tiedonantajan silmin. Se edellyttää jatkuvaa omasta elämismaailmasta poistumista, jotta voidaan päästä tutkitavien elämismaailmaan. (Marton & Booth 1997, 121; ks. myös Niikko 2003, 24.) Fenomenografisen tutkimuksen käytännön toteutus ilmenee seuraavissa luvuissa, joissa tutkija on kuvannut lukijalle oman tutkimusprosessinsa kulun.

Tämän tutkimuksen tiedonantajien homogeenisten piirteiden vuoksi voisi kuvitella, että heidän käsityksensä tutkittavasta ilmiöstä ovat hyvin samanlaisia. Ahosen (1994) esimerkkien perusteella niin ei kuitenkaan ole, koska heidän viitetaustansa ovat erilaisia. Tiedonantajien käsitykset voivat olla samansuuntaisia, mutta niiden syvyys ja näkökulmat saattavat erota toisistaan suuresti. Sisällöllisiä ja laadullisia erilaisuuksia on aina löydettävissä, sillä käsitykset perustuvat ihmisen omiin kokemuksiin ja minäkuvaan, joissa subjektiivisuus on aina läsnä. Täten eri henkilöillä on vaihtelevia käsityksiä samasta ilmiöstä. (Ahonen 1994, 114–115.) Löydettyjen erojen luonne ja suuruus riippuu paljon siitä, kuinka syvälle tutkija pääsee tiedonantajien elämismaailmaan aineistonkeruun ja analyysin aikana. Tämän tutkimuksen lähtökohtana on, että ihminen on itsenäinen olento, joka pyrkii omatoimisesti luomaan oman maailmankuvansa sen sijaan, että kuva olisi ainoastaan ulkoisten ärsykkeiden rakentama (Ahonen 1994, 121).

3.4 Tiedonantajat

Tutkija valitsi tiedonantajiksi henkilöitä, jotka hän tunsi jo ennalta. Tällä valinnalla tutkija pyrki siihen, että tutkijan ja tiedonantajien välillä jo ennestään olemassa oleva luottamussuhde loisi haastattelutilaisuudesta vähemmän tiedonantajaa sulkevan ja vaivaannuttavan. Tutkija tiesi ennalta tuntemiensa henkilöiden valinnan olevan myös riski, sillä oli myös mahdollista, että tiedonantaja ei ole halukas jakamaan todellisia henkilökohtaisia tuntemuksiaan tutun haastattelijan kanssa. Muut osallistumiskriteerit tiedonantajille olivat upseerin virka, korkeintaan sotatieteiden kandidaatin tutkinto, virkaikä alle kymmenen vuotta, sodan ajan tehtävä komppanian päällikkönä ja halukkuus osallistua tutkimukseen.

Tutkija lähestyi mahdollisia tiedonantajia kysymällä useilta tuntemiltaan nuorilta upseereilta, oliko heidän sodan ajan sijoitukseksi määrätty komppanian päällikön tehtävä. Mikäli henkilö vastasi myöntävästi, tutkija kertoi hänelle tutkimuksensa aiheen ja kysyi henkilön halukkuutta

osallistua tutkimukseen tiedonantajana. Kaikki osallistumaan pyydetty suostuivat. Tutkimukseen valikoitui viisi tiedonantajaa, jotka täyttivät tutkijan asettamat kriteerit. He olivat iältään 29–31-vuotiaita ja palvelleet upseerin virassa noin viisi vuotta. Vaikka tiedonantajat olivat varsin homogeeninen joukko, niin eroja heidän välilleen syntyi siitä, että heidän sodan ajan komppaniansa olivat hyvin erilaisia esimerkiksi käyttöperiaatteeltaan ja maantieteelliseltä sijoilukseltaan. Tiedonantajat palvelevat rauhan aikana eri joukko-osastoissa ja erilaisissa tehtävissä, joissa on omat kulttuurinsa. Tutkija ei tarkemmin erittele heidän komppanioidensa toiminnallisia ja henkilöstöllisiä yksityiskohtia, sillä se ei ole tutkimuksen kannalta oleellista. Lisäksi tällä valinnalla varmistetaan tutkimuksen julkisuus sekä tiedonantajien anonymiteetti.

Tutkija sopi tiedonantajien kanssa alustavan haastatteluajankohdan ja kertoi lähettävänsä heille haastattelua varten esitietolomakkeen (liite 1) ja haastattelurungon (liite 3) sähköpostilla. Tutkija halusi antaa tiedonantajille riittävästi aikaa pohtia vastauksiaan, jotta välttyään sepittämiseltä tai annetaan helppoja, sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia, jotka eivät todellisuudessa edusta tiedonantajan omaa käsitystä. Tutkija sopi tiedonantajien kanssa tarkat haastattelupäivämäärät puhelimitse tai kasvotusten. Sen jälkeen hän lähetti heille esitietolomakkeen ja haastattelurungon vähintään seitsemän vuorokautta ennen sovittua haastatteluajankohtaa. Tutkija uskoi annetun valmistautumisajan olevan riittävä vastausten miettimiseen.

Tiedonantajille jaettu haastattelun teemarunko erosi tutkijan haastattelurungosta (liite 2) siten, että tiedonantajien versiosta puuttuivat teemojen muutamaiset alakysymykset ja muistisanat. Tutkijan version alakysymysten ja muistisanojen voidaan nähdä kuvastavan osittain tutkijan esioletuksia. Niiden poistamisella tiedonantajien versiosta tutkija varmisti, ettei annettu runko ohjaa tai rajoita tiedonantajien ajattelua ja valmistautumista tutkijan esioletusten suuntaan. Sen sijaan tutkija halusi, että tiedonantajat pohtisivat koko elämismaailmaansa annettujen teemojen rajoissa.

Esitietolomake sisälsi Puolustusvoimien henkilöstöstrategian (Pääesikunta 2015, 15) viisi vaatimusta (ks. 5) toteamuksina, joihin oli liitetty vastausvaihtoehtoja. Lomakkeen avulla tutkija kartoitti tiedonantajien valmistautumisen tasoa heidän sodan ajan tehtävänsä. Lomakkeen ei ollut tarkoitus toimia tutkimuksen aineistona, vaan ainoastaan luoda tutkijalle profiili tiedonantajista ja lisätä tutkijan ymmärrystä heistä. Tutkija pyysi tiedonantajia palauttamaan esitietolomakkeet ennen haastattelujen alkua. Niiden perusteella tiedonantajat erosivat toisistaan henkilöstöstrategiassa asetettujen operatiivisten vaatimusten näkökulmasta. Neljä viidestä tiedonantajasta tunsi sodan ajan komppaniansa henkilöstöstä alle 10 % tai ei ketään, ja yksi tiedonantaja

tunsi alaisistaan yli puolet. Kaksi tiedonantajaa koki hallitsevansa sodan ajan tehtävässään vaa-
dittavat tiedot ja taidot, kaksi tiedonantajaa ei osannut sanoa ja yksi tiedonantaja ei uskonut
hallitsevansa niitä. Kysymykseen sodan ajan joukkonsa toimintaympäristön tuntemisesta
kolme tiedonantajaa vastasi tuntevansa sen. Kaksi tiedonantajaa puolestaan vastasi kieltävästi.
Tehtävässä edellytettävien toimintaedellytysten henkilökohtaiseen täyttämiseen uskoi kolme
tiedonantajaa ja loput kaksi eivät. Kaikki tiedonantajat ilmoittivat kehittäneensä osaamistaan ja
toimintakykyään sodan ajan tehtävässä rauhan aikana. Keskeisimpiä kehittämistapoja olivat
fyysisen kunnon ylläpito, tehtävään liittyviin koulutuksiin osallistuminen ja keskustelut rauhan
ajan työkavereiden sekä muiden vastaavaan sodan ajan tehtävään määrättyjen henkilöiden
kanssa.

3.5 Aineistonkeruu teemahaastattelulla

Aineistonkeruun avulla pyritään paljastamaan tavat, joilla tutkittavat henkilöt kokevat kiinnos-
tuksen kohteena olevan ilmiön (Marton & Booth 1997, 129). Tutkija valitsi aineistonkeruume-
netelmäksi teemahaastattelun. Se on puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelun aihepiirit
ovat tiedossa, mutta kysymyksille ei aseteta tarkkaa muotoa tai järjestystä (Hirsjärvi &
Hurme 1993, 36). Tutkija päätti suorittaa teemahaastattelut yksilöhaastatteluina, koska sota ja
sodan ajan johtajuus ilmiöinä inhimillisestä näkökulmasta ovat tutkijan mielestä arkoja aiheita
ja niiden käsittely on usein henkilökohtaista. Tutkija ei ole koskaan tavannut niin sanottujen
kahvipöytäkeskustelujen aiheena Puolustusvoimien palkatun henkilöstön pohdintaa siitä,
kuinka he henkilökohtaisesti selviytyisivät tehtävistään sodan ajan toimintaympäristössä. Ai-
heen mahdollisen tunnelatautuneisuuden vuoksi tutkija halusi suorittaa haastattelut kasvotus-
ten. Se antoi tutkijalle mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä ja tarkkailla tiedonanta-
jien eleitä, äänenpainoja ja ilmeitä haastattelutilaisuuksien aikana.

Fenomenografisessa tutkimuksessa haastattelu on tyypillisin aineistonkeruumenetelmä, sillä
hankittaessa tietoa ihmisten ajattelusta kyseessä on intersubjektiivinen tilanne. Siinä tutkijan
tietoisuus on myös jatkuvasti läsnä, mikä vaikuttaa tutkijan tulkintaan tiedonantajien ilmauk-
sista. (Ahonen 1994, 136; Niikko 2003, 31.) Haastatteluun valitaan ennalta avoimia kysymyk-
siä, joiden tulisi olla suhteellisen väljiä (Niikko 2003, 31). Teemahaastattelun valinta aineiston-
keruumenetelmäksi auttoi tutkijaa rajaamaan pois käsityksiä sodan ajan komppanian viiteke-
hyksen ulkopuolelta. Lisäksi tutkija uskoi teemahaastattelun tuottavan riittävän avoimia vas-

tauksia kuitenkin ohjaamatta tiedonantajien ajattelua liian kontrolloivasti. Huuskon ja Paloniemen (2006, 164) mukaan avoin kysymyksenasettelu on erittäin tärkeää erilaisten käsitysten paljastamiseksi.

Tutkija valitsi haastatteluun neljä teemaa, jotka olivat kysymysmuodossa:

- 1) Miten uskot rauhasta sotaan siirtymisen vaikuttavan sodan ajan yksikkösi henkilöstöön, kun verrataan rauhan aikaan?
- 2) Miten uskot sodan ajan vaikuttavan johtamiskäyttäytymiseesi?
- 3) Mitä johtamisen haasteita uskot kohtaavasi?
- 4) Miten olet henkisesti valmistautunut sodan ajan päällikön tehtävään?

Tutkija ei ollut suorittanut teemahaastatteluja koskaan aikaisemmin, joten haastattelun toteuttamista oli opiskeltava kirjallisuudesta ja kysymällä henkilöiltä, joilla oli kokemusta haastattelujen suorittamisesta. Haastatteluja suorittaneet henkilöt painottivat, että tiedonantajaa on kuunneltava sen sijaan, että etsii haastattelulomakkeesta seuraavaa kysymystä tai miettii luontevaa ohjausta seuraavaan teemaan. Myös Ahonen (1994, 136) muistuttaa, että haastattelutilanteessa intersubjektiivinen luottamus edellyttää ensisijaisesti tiedonantajan kuuntelemista. Lisäksi tutkija kuvitteli itsensä haastattelutilanteeseen sekä tiedonantajan että haastattelijan rooliin ja pohti, millaisessa ilmapiirissä keskustelu olisi luontevinta ja mahdollisimman avointa. Tutkija suunnitteli tarkastavansa täytetyt esitietolomakkeet yhdessä tiedonantajien kanssa juuri ennen haastatteluteemoihin siirtymistä, sillä hän koki yhdessä tarkastamisen olevan hyvä keino luoda suotuisa haastatteluilmapiiri. Ahosen (1994, 137) mukaan kuulustelunomainen haastattelu on haitaksi fenomenografisessa tutkimuksessa. Ennen haastatteluja opiskeli kirjallisuutta eleistä ja ilmeistä voidakseen ymmärtää tiedonantajien sanatonta viestintää, kuten milloin tiedonantaja tarvitsee aikaa vastata, milloin hän on avoin ja rento tai milloin hän on defensiivinen.

Tutkija arvioi, että tiedonantajien avoimuuteen ja keskustelun syvällisyyteen haastattelutilaisuudessa on mahdollista vaikuttaa ainoastaan luottamuksellisen haastatteluilmapiirin luomisella ja osoittamalla kiinnostusta siihen, mitä tiedonantaja sanoo. Luottamuksen rakentamisen on tapahduttava tilanteen ja henkilön mukaisilla toimenpiteillä (Ahonen 1994, 137). Se, kuinka syvällisesti tiedonantaja lopulta kertoo henkilökohtaisista käsityksistään haastattelijalle, on kuitenkin tutkijan mielestä riippuvainen myös tiedonantajan yksilöllisistä ominaisuuksista sekä halusta paljastaa henkilökohtaisuuksia ja elämismaailmaansa. Niikko (2003, 35) varoittaa, että

tiedonantajien elämismaailmaan pääsemiselle on useita esteitä. Koska tutkimuksessa tarkasteltiin henkilökohtaisesti koskettavaa ja jopa pelottavaa aihetta, tutkija varautui siihen, että tiedonantajat saattavat jopa vaieta (Ahonen 1994, 137).

Ennen varsinaisten haastattelujen aloittamista tutkija kokeili haastattelurungon toimivuuden kokeiluhaastattelulla, jossa haastateltavana oli kohderyhmään sopiva henkilö. Hirsjärven ja Hurmeen (1993, 55) mukaan kokeiluhaastattelun suorittaminen on välttämätöntä. Kokeiluhaastattelun aikana oli mahdollista harjoitella positiivisen haastatteluilmapiirin luomista ja kokeilla haastattelun yleisjärjestelyjä. Tutkijalle jäi kokeiluhaastattelusta tunne, että keskustelu oli luontevaa ja tiedonantaja kertoi avoimesti arkaluontoisistakin asioista. Yleisjärjestelyjen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen onnistuivat. Haastattelu aloitettiin esitietolomakkeen yhteistarkastelulla, mikä toimi hyvänä johdatuksena teemoihin. Tutkija käytti laatimaansa haastattelurunkoa siten, että teemasta toiseen siirtyminen oli sujuvaa.

Kokeiluhaastattelu antoi tutkijalle arvokasta tietoa haastattelurungon toimivuudesta. Hän totesi, ettei haastattelurunkoa tarvitse muuttaa, mutta haastattelutilanteessa pelkän kuuntelemisen lisäksi tiedonantajan puheita on analysoitava nopeammin ja ymmärrettävä, mihin tiedonantajan puheisiin kannattaa syventyä lisäarvon tuottamiseksi. Tutkija hyväksyi kokeiluhaastattelun tutkimuksen aineistoon. Kokeiluhaastattelun havaintojen perusteella tutkija uskoi, että teemojen jakaminen etukäteen lyhentää muiden haastattelujen kestoa merkittävästi sekä vähentää tarvetta ”lypsää” tiedonantajilta vastauksia. Tutkija arveli sosiaalisesti hyväksytyjen, ympäröivien ja seipitettyjen vastausten esiintymisen vähentyvän samasta syystä.

Loput neljä haastattelua tutkija suoritti kolmen viikon aikana. Kolmessa haastattelussa, mukaan lukien kokeiluhaastattelu, paikkana oli luokkatila, josta tutkija siirsi kaksi pöytää erilleen ja kavensi haastatteluympäristöä sermillä. Sermin käytöllä tutkija tavoitteli intiimimpää haastatteluympäristöä. Yhden haastattelun tutkija suoritti oppilaitoksensa majoitustilassa ja yhden kotoaan. Tutkijan koki, että majoitustila ja koti olivat parempia haastatteluympäristöjä kuin luokkatila, sillä luokkatilat ovat monesti paikkoja, joissa ollaan läsnäolopakon sanelemana ja ne ovat usein myös liian klinisiä luonnolliseen, rentoutuneeseen ja avoimeen kanssakäymiseen. Tutkija varmisti haastattelutilaisuuden yksityisyyden ja keskeytymättömyyden luokkatilassa ja oppilaitoksen majoitustilassa kiinnittämällä oveen pääsy kielletty -kyltin. Eräs tiedonantaja ihmetteli kyltin kiinnittämistä, mutta totesi haastattelun jälkeen sen olleen hyvä ajatus haastattelun luonteen vuoksi.

Haastattelutilaisuuden nauhoittaminen on osa teemahaastattelun luonnetta (Hirsjärvi & Hurme 1993, 82). Tutkija nauhoitti ensimmäiset neljä haastattelua yhdenaikaisesti kahdella sanelukoneella ja viimeisen haastattelun kannettavan tietokoneen nauhurilla. Kahden sanelukoneen käytöllä tutkija minimoi muistin täyttymisen tai paristojen loppumisen riskit. Tietokoneella nauhoittaessaan tutkija ei käyttänyt varmistavaa välinettä. Tutkija ei tehnyt mitään muistiinpanoja haastattelujen aikana. Tutkija ei myöskään etukäteen strukturoinut haastattelun kulkua, vaan sovitti teemarungon erikseen kuhunkin haastatteluun tilanteen mukaan. Lisäksi tutkija sovelsi haastattelurunkonsa apukysymyksiä ja muistisanoja kuhunkin haastatteluun sopivaksi. (Ahonen 1994, 138.)

Kokeiluhaastattelun tiedonantajaa lukuun ottamatta kaikki tiedonantajat olivat valmistautuneet haastattelutilaisuuteen kirjaamalla itselleen muistiinpanoja haastattelun teemoista. Haastattelujen rakenne ja ilmapiiri oli samanlainen kuin kokeiluhaastattelussa. Ne aloitettiin esitietolomakkeen yhteistarkastelulla. Tarkastelu toimi tutkijan mielestä hyvänä johdantona teemoihin, muttei muuten tuonut haastattelutilaisuuksiin lisäarvoa. Haastattelujen aikana tiedonantajat vastasivat avoimesti eikä heistä ollut havaittavissa vetäytymistä tai vaikenemista. Tutkija keskittyi kuuntelemaan, mitä haastateltavat sanoivat ja pyrki olemaan tarkkana asioista, joista voisi kysyä lisää tai pyytää tarkentavaa vastausta. Kaikki tilaisuudet tuntuivat luontevilta ja etenivät ilman vahvaa ohjausta. Ajoittain haastateltava jopa ohjasi haastattelun kulkua kohti seuraavaa teemaa. Sellaisissa tilanteissa tutkija ohjasi tarvittaessa tiedonantajaa tarkentavalla kysymyksellä takaisin edelliseen teemaan. Mikäli palaamisen tarvetta ei ollut, tutkija pitäytyi teemaluetelossaan ja esitti seuraavan teemakysymyksen huolimatta siitä, että tiedonantaja oli jo kertonut siihen liittyviä asioita. Silloin tutkija aloitti kysymyksen esittämisen toteamalla ”Tästä jo vähän puhuitkin, mutta...”

Kysyttäessä tarkentavia kysymyksiä tutkija huomasi joidenkin tiedonantajien empivän vastauksiaan pitkään, jopa yli kaksikymmentä sekuntia. Tutkija käsitti tauon johtuvan siitä, että he vilpittömästi miettivät vastaustaan sen sijaan, että olisivat sepittäneet vastauksiaan tutkijan mieliksi. Ennen vastaustaan eräs tiedonantaja totesikin miettivänsä hetken aikaa. Tutkijan hiljaisuus tällaisen tauon aikana voi synnyttää syvällisemmän vastauksen (Hirsjärvi & Hurme 1993, 100). Tutkija uskoo, että anonymiteetin korostaminen ja tiedonantajien tunteminen ennalta edesauttoivat luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa.

Haastattelujen päätteeksi tutkija pyysi tiedonantajilta palautetta haastattelusta. Tiedonantajien päällimmäiset ajatukset liittyivät tutkimusaiheen kiinnostavuuteen ja siihen, kuinka haastatteluun valmistautuminen oli avannut heille uusia ajatuksia ja pakottanut pohtimaan asioita, joita he eivät aiemmin olleet miettineet. Moni tiedonantaja totesi kysymysten olleen haastavia, sillä itseään on vaikea kuvitella sodan ajan toimintaympäristöön. Jokaisen haastattelun jälkeen tutkija varmisti välittömästi, että koko haastattelu oli päätynyt nauhalle.

Tutkija litteroi haastattelut lähes kokonaan sanasta sanaan puhutun kielen mukaisena säilyttääkseen puheen eri vivahteet myös tekstissä. Se mahdollisti tutkijalle paluun haastattelujen sisältöön tutkimusprosessin aikana. (Ahonen 1994, 140.) Kahden haastattelun osalta tutkija päätti jättää pois joitakin tiedonantajien manereiksi tunnistamiaan litteroidun tekstin luettavuutta vaikeuttaneita sanatoistoja ja sisällön kannalta merkityksettömiä täytesanoja, kuten ”niinku” ja ”elikkä siis”. Kyseinen ratkaisu ei alun perin ollut tutkijan tarkoitus, mutta esimerkiksi samoja täytesanoja saattoi esiintyä peräkkäin useita. Tutkija merkitsi aineistoon selkeät tauot, huokaukset ja joitakin äänensävyyn muutoksia helpottaakseen kirjoitetun aineiston tulkintaa (Ahonen 1994, 140). Litterointi toteutettiin kolmen haastattelun osalta samana tai seuraavana päivänä haastattelun päättymisestä. Loput kaksi haastattelua tutkija pystyi teknisten ongelmien vuoksi litteroimaan vasta useita viikkoja haastattelujen suorittamisen jälkeen. Litterointiin käytetty aika oli noin viisinkertainen haastattelujen kestoon verrattuna. Litteroinnin yhteydessä tutkija häivytti tiedonantajien tunnistettavuuden, kuten empiirisessä analyysissä kuuluu tehdä (Tuomi & Sarajarvi 2004, 21).

Sanelukoneiden äänitallenteet olivat huomattavasti parempilaatuisia kuin tietokoneen nauhurin tallenne. Tietokoneen tallenteesta oli huonon äänenlaadun vuoksi ajoittain hyvin vaikeaa saada selvää. Erittäin huonolaatuiset kohdat tutkija joutui kuuntelemaan useaan kertaan kuullakseen ne oikein. Tietokoneelle nauhoitetusta haastattelusta jäi epäselvyyden vuoksi litteroimatta kaksi sanaa, jotka tutkija päätteli asiayhteydestä täytesanoiksi. Puuttuvat sanat eivät vaikuttaneet lausumien sisällölliseen sanomaan.

3.6 Aineiston analysointi kuvauskategorioiden muodostamisen kautta

Litteroitua aineistoa kertyi analysoitavaksi yhteensä 64 sivua. Tutkija siirtyi analyysin tekemiseen vasta, kun kaikki haastattelut oli litteroitu. Hän teki muistiinpanoja ajatuksistaan ja toimenpiteistään analyysin kaikissa vaiheissa voidakseen selvittää analyysin kulun ja analyysin aikaiset ajatuksensa lukijalle mahdollisimman tarkasti (Haapaniemi 2013, 43). Analyysi toteutettiin neljässä vaiheessa noudattaen Niikon (2003, 33–41) esittämää analyysitapaa.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutkija luki koko aineiston läpi useaan kertaan tekemättä muistiinpanoja tai alleviivauksia päästäkseen syventymään aineiston sisältöön (Larsen 1986, 37; Niikko 2003, 33). Vaiheen tarkoituksena oli suhteuttaa tiedonantajien kokonais käsityksiä tutkimusongelmaan (Niikko 2003, 33). Lukiessaan aineistoa tutkija huomasi ajattelevansa haastattelutilannetta ja vallinnutta ilmapiiriä. Lisäksi jo aineiston lukemisen varhaisessa vaiheessa tutkija kuin automaationa suhteutti tiedonantajien ilmauksia toisiinsa. Suhteuttaminen liittyi pääasiassa samankaltaisten ilmauksien linkittämiseen, mutta lisäksi tutkija suhteutti ilmausten erilaisia painotuksia toisiinsa. Siitä huolimatta tutkija jatkoi lukemista tekemättä muistiinpanoja. Aineistoa luettaessa rajat tiedonantajien välillä hävitetään, jolloin tutkijan on keskityttävä tiedonantajien sijaan ilmauksiin (Marton 1981, 196; ks. myös Niikko 2003, 33). Tutkijan mielestä rajat katosivat itsestään, kun aineistoa luki riittävän monta kertaa, mikä merkitsi sitä, että tutkija oli päässyt aineistoon sisään.

Vapaan lukemisen jälkeen tutkija valitsi yhden alatutkimuskysymyksen, jonka näkökulmasta hän luki aineiston läpi alleviivaten valittuun kysymykseen liittyvät merkitykselliset ilmaukset. Merkityksellisillä ilmauksilla tarkoitetaan kielellisiä yksiköitä, jotka ovat merkityksellisiä, kun niillä ilmaistaan suhdetta tutkittavaan ilmiöön (Niikko 2003, 34). Niiden etsinnässä aineistoon keskittyminen on olennaista ja vuorossa oleva tutkimuskysymys on pidettävä jatkuvasti mielessä. Alleviivaamisen jälkeen tutkija luki saman kysymyksen ohjaamana aineiston läpi uudelleen ja täydensi tai tarkensi alleviivauksia.

Ilmaukset olivat pääsääntöisesti lauseita tai lauseyhdistelmiä, mutta jotkut ilmaukset esiintyivät myös yksittäisenä sanana tai vastavuoroisesti kokonaisena kappaleena (Niikko 2003, 33). Tutkija huomasi, että jokaisen tiedonantajan haastattelu oli myös kokonaisuutena oma merkityksellinen ilmauksensa, jonka olisi voinut kuvata vain muutamalla sanalla. Tämä havainto kuvaa hyvin ihmisten yksilöllisiä tapoja käsittää ja käsitellä jotakin ilmiötä ja sitä, että itselle rakentuneesta elämämaailmasta on vaikeaa irtaantua.

Seuraavaksi tutkija numeroi alleviivatut ilmaukset aineistosta, jotta ne olisi helpompi siirtää tutkijan laatimaan sähköiseen taulukkoon johdonmukaisesti ja niihin palaaminen analyysin aikana onnistuisi viiveettä. Tässä vaiheessa alkoi tapahtua analyysiä, sillä tutkija muutti merkitykselliset ilmaukset pääosin yleiskielelle (Haapaniemi 2013, 54). Muuttamisen yhteydessä tutkija tulkitse ilmausten taustoja ja tiedonantajien elämismaailmaa, jonka seurauksena muun muassa esimerkkeinä lausuttujen ilmausten sanalliset muodot muuttuivat tutkijan tulkinnan mukaisiksi. Niikon (2003, 34) mukaan samaa ilmiötä on mahdollista kuvata eri käsitteillä muuttamatta merkityksiä. Tutkija uskoi ilmausten muuttamisen yleiskielelle helpottavan niiden jäsentelyä analyysin toisessa vaiheessa. Tässä tutkimuksen vaiheessa oli tunnistettava, että tutkijan rooli subjektiivisena tulkitsijana alkoi vahvistua, sillä pientenkin aineistoa koskevien valintojen tekemiseen liittyy tutkimukseen vaikuttavaa subjektiivisuutta.

Jokaiselle alatutkimuskysymykselle oli sähköisessä taulukossa oma sarakkeensa, jonka soluihin ilmaukset siirrettiin. Siirron yhteydessä tutkija liitti ilmauksiin myös paperille merkitsemänsä numerot voidakseen tarvittaessa jäljittää ilmaukset helposti alkuperäiseen asiayhteyteen. Tutkija koki jäljittämisen helpottamisen tärkeäksi, sillä ilmauksia ei tule erottaa asiayhteydestä ilman, että taustalla vaikuttaa tiedonantajan alkuperäinen lausuma. Merkityksellisten ilmausten ajatuksellisia yhteyksiä ei saa katkaista (Niikko 2003, 34). Silloin tutkijan mielestä pelkkä yleiskielelle muutettujen ilmausten tarkastelu ei riitä, vaan niitä on analysoitava rinnan alkuperäisten lausumien kanssa.

Vaikka analyysissä tiedonantajia ei verrata keskenään, tutkija merkitsi taulukkoon eri tiedonantajien ilmaukset eri väreillä. Tutkija koki myös tämän helpottavan paluuta alkuperäiseen asiayhteyteen. Ilmausten tulostus tapahtui mustavalkoisena, joten harmaan eri sävyjä oli erittäin vaikea yhdistää henkilöön, mikä helpotti tiedonantajien välisten rajojen häivyttämistä ja paransi keskittymistä ainoastaan ilmauksiin. Jälkeenpäin tutkija huomasi, ettei ollut kiinnittänyt rajoihin huomiota koko vaiheen aikana. Merkityksellisiä ilmauksia kertyi lopulta yhteensä yli 350 kappaletta.

Kun tutkija oli siirtänyt kaikki merkitykselliset ilmaukset taulukkoon ja tulostanut sen, hän leikkasi ilmauksista jokaisen omaksi lapukseen. Tämä mahdollisti analyysin toiseen vaiheeseen siirtymisen. Toisessa vaiheessa tutkija suoritti alatutkimuskysymys kerrallaan siihen liitettyjen ilmausten vertailun. Se tapahtui vertaamalla merkityksellisiä ilmauksia keskenään ja etsien niiden väliltä samanlaisuuksia ja erilaisuuksia sekä harvinaisuuksia ja rajatapauksia, jotka ryhmiteltiin (Niikko 2003, 34). Ilmauksista muodostui ryhmiä, joista kullakin oli yhteisiä kriteerejä.

Syntyneitä ryhmiä voidaan myös kutsua merkitysryhmiksi (Niikko 2003, 36). Tässä vaiheessa tutkija antoi ryhmille työnimiä, kuten ”viilipyty”, ”sensori” tai ”punisher”, jotta niitä olisi helpompi hallinnoida ja niiden kuvaus olisi tutkijalle mahdollisimman selkeä.

Merkitysryhmiä saattoi alkuvaiheessa olla alatutkimuskysymystä kohden jopa toistakymmentä. Kaikki ilmaukset eivät olleet ryhmittelyä varten yksiselitteisiä, joten tutkijan oli välillä palatettava ryhmittelyssä taaksepäin ja kyseenalaistettava ryhmävalintojaan purkamalla, hetkellisesti poistamalla ja uudelleen sijoittamalla ilmauksia. Tutkija havaitsi, että tutkittavien elämismailmassa pysyminen muuttuu sitä vaikeammaksi, mitä pidemmälle merkitysryhmiä muodostetaan. Välillä tuntui siltä, että tutkija yritti keksiä väkisin ilmaukselle kriteeriä, jotta se kuuluisi johonkin ryhmään. Tämän huomattuaan tutkija siirsi ilmauksen sivuun odottamaan. Suurin osa sivuun siirretyistä ilmauksista päättyi johonkin ryhmään uudelleenryhmittelyjen yhteydessä, mutta kaikki eivät; tutkija poisti yhteensä neljä ilmausta huomattuaan, että ne eivät vastaa aineistolta kysyttyyn kysymykseen. Tutkija lisäsi yhden uuden löytämänsä ilmauksen lukiessaan haastatteluja uudestaan vaiheen aikana. Havaintona tutkija toteaa, että kriittisyys analyysin kaikissa vaiheissa omaa ajattelua ja valintoja kohtaan vähentää subjektiivisuuden vaikutusta.

Analyysin kolmannessa vaiheessa tutkija muunsi merkitysryhmät (alemman tason) kategorioiksi. Kategorioita muodostettaessa niiden tulee olla selkeässä suhteessa sekä toisiinsa että ilmiöön siten, että jokainen kategoria kuvaa erilaista tapaa kokea tutkittu ilmiö. Kategorioiden merkitykset eivät saa mennä päällekkäin. (Niikko 2003, 36.) Vaiheen alussa tutkija yhdisti keskenään merkitysryhmiä, joilla ilmeni selvästi samankaltaisia kriteerejä. Esimerkiksi ryhmät ”kuuntelu”, ”keskustelu” ja ”avoimuus” siirrettiin samaan kategoriaan, joka sai nimekseen *Avoin ja rehellinen kommunikointi*. Osaa merkitysryhmistä ei tutkijan mielestä ollut mahdollista yhdistää tai liittää mihinkään muuhun ryhmään, joten ne muodostivat oman kategoriansa sellaisenaan. Tutkija koki, että analyysin toisen ja kolmannen vaiheen raja oli häilyvä, sillä merkitysryhmistä muodostui omia kategorioitaan. Merkitysryhmien tasoa tai yksityiskohtaisuutta ei ole määritelty, joten ne voivat helposti muodostaa oman kategoriansa kolmannessa vaiheessa. Näin voi tapahtua esimerkiksi silloin, kun merkitysryhmän tulkinnan taso on viety pidemmälle kuin muissa merkitysryhmissä.

Kategorisoinnin jälkeen tutkija valmistautui kategorioiden luonnehdinnan kirjoittamiseen lukeamalla niihin koottuja merkityksellisiä ilmauksia ja useaan kertaan samalla verraten niitä haastatteluihin. Tällä rinnakkain lukemisella tutkija syvenyi uudelleen aineistoon ja halusi varmis-

taa, että ilmausten alkuperäinen sanoma säilytetään edelleen. Tutkija listasi ilmauksia yhdentäviä kriteerejä pyrkien luomaan edellytykset kategorioiden tarkemman sanallisen kuvauksen, luonnehdinnan, kirjoittamiselle (Ahonen 1994, 150). Niikon (2003, 34) mukaan kriteerejä listattaessa on oltava hyvin kriittinen ja tarkka, sillä kategorioissa ei saa olla ilmauksia, jotka ovat kriteerin luonnehdintaa vastaan. Tällöin ilmaus ei kuulu kyseiseen kategoriaan tai kriteeri on epäsopiva.

Tutkija toteutti kategorioiden luonnehdinnan pohtimalla valittujen kriteerien laajempaa sisältöä, lukemalla uudelleen haastatteluaineiston ilmauksia ja vertaamalla kategorioihin valittuja merkityksellisiä ilmauksia keskenään. Mallina luonnehdintojen kirjoittamiseen tutkija käytti Ahosen (1994, 150) kategorialuonnehdinnan esimerkkiä ja Haapaniemen (2013) fenomenografista analyysia. Luonnehdintoja kirjoittaessaan tutkija huomasi, että on olemassa sepittämisen riski ja että tutkijan omat aiemmat käsitykset ovat vaarassa päätyä sanallisiin kuvauksiin. Välttyäkseen näiltä tutkija palasi taas lukemaan aineistoa pyrkien varmistamaan, että tiedonantajien alkuperäinen sanoma säilyy. Vertaamisen yhteydessä tutkija etsi haastatteluaineistosta otteita, joita voisi käyttää kategorioiden todistusaineistona ja merkitsi ne. Tutkija ei vielä tässä vaiheessa viimeistellyt kaikkien kategorioiden luonnehdintoja siltä varalta, että seuraava vaihe aiheuttaisi palaamisen jopa merkitysryhmien uudelleenryhmittelyyn asti.

Luonnehdintojen kirjoittamisen jälkeen tutkija nimesi kategoriat niiden sisältöä kuvaavilla toteamuksilla, sillä ne kuvaavat kategorioiden sisältöä tässä tutkimuksessa paremmin kuin muut tavat. Alun perin tutkija oletti voivansa nimetä kategoriat korkeintaan muutamalla sanalla, kuten esimerkiksi Virtanen (2017) on tehnyt. Se ei onnistunut, koska kategoriat olivat sisällöltään todella monipuolisia. Ahosen (1994, 150) fenomenografisessa tutkimuksessa kategoriat nimitään usein käyttämällä aineistossa esiintyviä ydinilmauksia. Kategorioiden nimeäminen edellytti paljon enemmän, sillä ilmaukset olivat ajoittain monimutkaisia ja niihin liittyi jonkin verran kiertoilmauksia.

Seuraavaksi tutkija etsi aineistosta kategorioiden luonnehdintoihin sopivia otteita ja poimi aineistoon jo aiemmin merkitsemänsä otteet, ja siirsi ne raporttiin kategorioiden luonnehdintojen alle. Tutkija säilytti otteet tiedonantajan lausumassa muodossa, mutta lisäsi osaan ymmärtämistä helpottavia sanoja merkiten ne hakasulkeilla erottumaan alkuperäisestä lausumasta. Tutkija totesi muutaman otteen olevan riittävä määrä havainnollistamaan suurinta osaa kategorioista, jotta raportista ei muodostu sitaattikokoelmaa. Osaan kategorioista tutkija käytti kolmea tai neljää otetta ja joidenkin kategorioiden kohdalla tutkija totesi kahden otteen olevan riittävä

määrä kuvaamaan luonnehdintaa. Muutamaan kategoriaan sopivia luontevia otteita oli löydetävissä vain kaksi ja yhteen harvinaisuutena esiintyneeseen kategoriaan aineistosta löytyi vain yksi ote.

Neljännessä vaiheessa tutkija toteutti kuvauskategorioiden muodostamisen. Kuvauskategoriat ovat ylemmän tason kategoriajoukko, joka on empiirisesti yhteydessä aineistoon ja muodostuu käsitysten ja kokemusten ominaispiirteistä (Niikko 2003, 36–37). Tutkija vertasi yksi alatutkimuskysymys kerrallaan sen yhteyteen muodostettuja kategorioita keskenään etsien yhtäläisyyksiä ja erilaisuuksia kategorioiden välillä. Tutkija käytti vertailuun kategorioiden yleiskielille muutettuja ilmauksia, luonnehdintoja ja aineistosta poimittuja otteita. Kuvauskategorioiden muodostaminen tapahtui pääosin samalla tavalla kuin kategorioiden muodostaminen, uudelleentarkastelut ja -ryhmittämiset mukaan lukien, mutta niihin ei liitetty otteita ja luonnehdinnat ovat lyhyempiä. Samassa yhteydessä tutkija kirjoitti loppuun viimeistelyä vaille olleet kategorioiden luonnehdinnat.

Kuvauskategorioiden muodostaminen oli haastavaa, sillä (alemman tason) kategorioiden yhtäläisyydet ja erilaisuudet riippuvat paljon siitä, mistä näkökulmasta niitä tarkastellaan. Tutkijan mielestä tässä vaiheessa tutkijalla on suuri riski altistua subjektiivisuudelle ja analyysin oikomiselle. Kuvauskategorioiden muodostuminen tapahtui lopulta keskittämällä kaikki ajatukset aineistoon ja ajatteleamalla kategorioita opitusta tiedosta irrallisina käsityskokonaisuuksina. Lopuksi tutkija havainnollisti kuvauskategoriat ja kategoriat laatimalla niistä kaavio sekä etsi aiempaa tietoa vahvistamaan tutkimuksen löytöjä ja liitti tiedon kategorioiden luonnehdinnan yhteyteen. Ahonen (1994, 150) kutsuu aiemman tiedon liittämistä löytöihin teoreettiseksi luonnehdinnaksi.

Aineiston analyysi oli aikaa vievä prosessi. Sen alkuvaiheessa tutkijan ajattelua ja kategorioiden muodostamista leimasivat tutkijan aiemmin oppimat sotilasjohtamisen mallit. Ne oli sulkeistettava pois, jotta teoria ei ohjaisi analyysiä missään vaiheessa. Niikon (2003, 47) mukaan fenomenografiassa on usein vaarana asettua tiedonantajien elämismaailmaan ulkopuolelta omaksuttujen käsitteiden kautta. Tutkija päätteli, että mitä aikaisemmassa vaiheessa teoria ja subjektiivisuus vaikuttavat analyysiin, sitä enemmän niiden vaikutus näkyy tuloksissa. Analyysin aikana tutkija oppi, että tehtyjä valintoja voi muuttaa toistuvasti, mutta ongelmakohdissa on lopulta tehtävä päätös ja pitäytyä siinä, jotta analyysi voi jatkua. Niikon (2003) mallin neljä analyysivaihetta eivät ole täysin portaittaisia vaan liukuvia, ja välillä on palattava taaksepäin. Malli antaa tutkijalle myös vapauden valita muun muassa luonnehdintojen kirjoittamisen ja

(kuvaus)kategorioiden nimeämisen ajankohdan. Joidenkin analyysivaiheiden tehdyt ratkaisut eivät aina miellyttäneet tutkijaa enää seuraavana päivänä tai seuraavassa vaiheessa. Silloin tutkija palasi taaksepäin ja joko teki muutoksia tai pitäytyi aiemmassa ratkaisussaan. Toteutetut muutokset eivät muuttaneet analyysin suuntaa missään vaiheessa merkittävästi, mutta palaaminen pakotti tutkijan perustelemaan tehtyjä ratkaisuja itselleen. Kriittinen suhtautuminen analyysin edellisiin vaiheisiin ja niiden muokkaaminen analyysin edetessä tuo lisää näkökulmia ja esiin saattaa nousta erityisesti harvinaisuuksia sekä rajatapauksia, joita ei aiemmin ole havaittu.

4 MILLAINEN MUUTOS SOTA ON JOHTAJUUDEN NÄKÖKULMASTA NUORELLE SODAN AJAN KOMPPANIAN PÄÄLLIKÖLLE?

Tässä luvussa esitetään ratkaisu päätutkimuskysymykseen. Kuvauskategorioiden muodostama kokonaisuus on kategorioista rakentuvat horisontaalinen tulosavaruus, jossa kategoriat ovat samanarvoisessa ja tasavertaisessa suhteessa keskenään. Niiden väliset erot esiintyvät kategorioiden sisällöissä, jotka ovat merkittävä osa tämän tutkimuksen tuloksia. (Niikko 2003, 38; ks. myös Haapaniemi 2013, 57.) Kuvauskategorioiden tarkempi luonnehdinta ja muodostuminen kategorioista on esitetty alatutkimuskysymyksittäin luvuissa 5, 6 ja 7. Tämän tutkimuksen kategoriat ovat vaihtoehtoja siitä, miten tiedonantajat yleisesti käsittävät ilmiötä. Huuskon ja Paloniemen (2006) mukaan kategoriat edustavat erilaisia ajattelutapoja. Tutkija korostaa, että luonnehdinnoissa esitetyt kuvaukset eivät ole todellisuutta koskevia väitelauseita. (Huusko & Paloniemi 2006, 165; 169.) Tutkimus ei ota kantaa siihen, miten ilmiöt voisivat esiintyä suhteessa toisiinsa maailmassa, joka on ihmisen käsityksistä riippumaton. Kuvauskategorioiden tulosavaruus vastaa tämän tutkimuksen päätutkimuskysymykseen *Millainen muutos sota on johtajuuden näkökulmasta nuorelle sodan ajan komppanian päällikölle?* Syntyneet tulokset ovat tutkijan aineistosta tekemiä johtopäätöksiä (Ahonen 1994, 154).

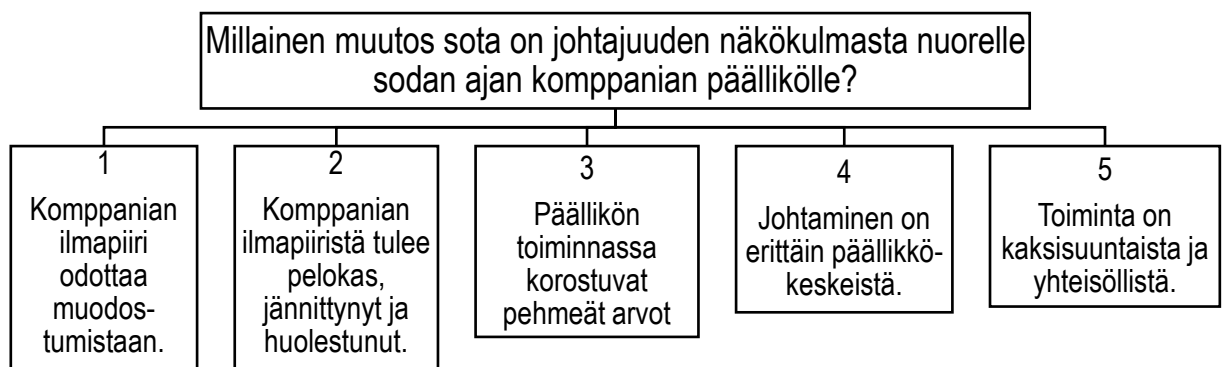
Fenomenografisen analyysin lopputuloksena syntyi viisi kuvauskategoriaa, jotka kuvaavat sodan ajan komppanian päällikön tehtävään määrättyjen nuorten upseerien käsityksiä siitä, miten siirtyminen rauhan ajasta sodan ajan toimintaympäristöön vaikuttaa heidän komppaniansa ilmapiiriin ja johtamiskäyttäytymiseensä. Tutkimuksen kuvauskategoriat ja kategoriat ovat omille tasoilleen koottuja profiileja tiedonantajien eri käsityksistä. Niiden luonnehdinnoissa esitetyt kuvaukset eivät tarkoita, että kaikilla tiedonantajilla olisi ollut täsmälleen sama käsitys tai että jokainen heistä olisi kuvannut käsityksensä juuri samoin sanoin. Tuloksissa ei ole esitetty kvantitatiivisia eroja tiedonantajien pienen määrän vuoksi, tutkijan mielestä niiden sijaan käsitysten laadulliset erot ovat merkityksellisiä. Horisontaalinen kuvauskategorioiden järjestelmä on esitetty kuviossa 1.

Kaksi ensimmäistä kuvauskategoriaa ovat nimeltään *Komppanian ilmapiiri odottaa muodostumistaan* ja *Komppanian ilmapiiristä tulee pelokas, jännittynyt ja huolestunut*. Ne vastaavat ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen ja kuvaavat päälliköiden käsityksiä komppanian ilmapiiristä, kun on siirrytty rauhan ajasta sodan ajan ympäristöön. Kuvauskategoriat rakentuivat yhteensä kuudesta kategoriasta, jotka erosivat toisistaan ilmapiirin kehitystason ja muodostumisen vaikutustekijöiden perusteella. Ensimmäinen kuvauskategoria kuvaa käsityksiä ilmapiiriin

tuntemattomuudesta ja vaikutusalttiudesta. Toinen kuvauskategoria ilmentää käsityksiä siitä, kuinka muutos rauhan ajasta sodan aikaan luo välittömästi komppanian ilmapiiriin johtamisen kannalta vaativia piirteitä.

Kolmas ja neljäs kuvauskategoria vastaavat toiseen alatutkimuskysymykseen. Ne kuvaavat komppanian päälliköiden käsityksiä heidän johtamiskäyttäytymisestään sodan ajan ympäristössä. Niiden nimet ovat *Päällikön toiminnassa korostuvat pehmeät arvot* ja *Johtaminen on erittäin päällikkökeskeistä*. Nämä kuvauskategoriat muodostuivat niin ikään kuudesta kategoriasta, ja niiden luokittelu perustuu eroihin päällikön johtajuuden inhimillisyydessä ja ehdottomuudessa.

Viides kuvauskategoria esittää vastauksen kolmanteen alatutkimuskysymykseen. Se kuvaa muutosjohtamisen piirteitä komppanian päälliköiden käsityksissä ja on nimeltään *Toiminta on kaksisuuntaista ja yhteisöllistä*. Kuvauskategoria muodostui kolmesta kategoriasta, jotka erosivat toisistaan selkeästi, mutta eivät siinä määrin, että ne olisivat muodostaneet useampia, muiden kuvauskategorioiden kanssa samanarvoisia kuvauskategorioita. Viidettä kuvauskategoriaa leimasivat selkeästi yhteisöllisyys sekä kaksisuuntaisuus päällikön ja henkilöstön välillä.



Kuvio 1. Horisontaalinen kuvauskategorioiden järjestelmä.

Syntyneiden kuvauskategorioiden perusteella tutkija tulkitsee, että siirtyminen rauhan ajasta sodan ajan toimintaympäristöön ei ole katastrofaalinen muutos nuorille sodan ajan komppanian päälliköille johtajuuden näkökulmasta, vaikka kuvauskategorioissa on havaittavissa vastakainasettelua. Komppanian henkilöstö on rauhan ajan arjessaan tottunut erilaiseen toimintaympäristöön, joten siirtyminen sodan aikaan aiheuttaa henkilöstössä monenlaisia reaktioita ja haastaa päällikön johtajuuden. Tiedonantajat kuitenkin vaikuttivat kokevan haasteet tyypilliseksi

osaksi sodan ajan ympäristöä. Tutkijan havaintojen mukaan tiedonantajat osaavat odottaa komppaniansa ilmapiirissä esiintyvän heti syntyviä tai jo aiemmin muodostuneita negatiivisia ilmiöitä. Lisäksi he tunnistivat ilmapiiriin liittyviä ominaisuuksia, jotka määräytyvät eri tekijöiden vaikutuksesta vasta, kun komppanian henkilöstö on ollut yhdessä jonkin aikaa. Käsityksissä ilmenneet sodan henkilöstölle aiheuttamat negatiiviset ilmiöt koettiin pääosin sodan ajan normaalina ja tiedonantajat suhtautuivat niihin haastattelutilaisuuksissa tyyneesti. Tiedonantajat vaikuttivat suurimmaksi osaksi uskovan hallitsevansa muutoksen aiheuttamat ilmiöt ja heillä oli käsitys siitä, mitä heidän on komppanian päällikkönä tehtävä edistääkseen komppanian henkilöstön toiminta- ja suorituskykyä. Tiedonantajat eivät uskoneet johtajuutensa peruseräpäätösten muuttuvan, mutta he epäilivät, että heidän johtamiskäyttäytymisessään korostuu ominaisuuksia, joiden tutkija tulkitsi olevan sekä positiivisia että negatiivisia. Tiedonantajat olivat johtajuutensa suhteen luottavaisia, mutta myös epävarmuutta aiheuttavia tekijöitä nousi esiin.

Tutkijan esioletuksia sodan ajan komppanian ilmapiiriin liittyen olivat vallitseva pelko ja epä-tietoisuus tulevasta. Lisäksi tutkijan elämismailman komppaniassa oli odottava ja varautunut ilmapiiri, joka muuttui hitaasti. Joukkueitasolla johtajat ja erottuvat yksilöt muokkasivat joukkueiden ilmapiiriä eri suuntiin, mikä teki komppanian ilmapiiristä levottoman. Tutkija uskoi komppanioissa esiintyvän asioiden kyseenalaistamista ja epäuskoa tilanteesta. Kuvauskategoriaan *Komppanian ilmapiiristä tulee pelokas, jännittynyt ja huolestunut* liittyneet käsitykset olivat hyvin samanlaisia tutkijan esioletusten kanssa, mutta kuvauskategorian *Komppanian ilmapiiri odottaa muodostumistaan* käsitykset eivät. Sen vastaisesti tutkija uskoi, että ilmapiiri on välittömästi olemassa ja sisältää negatiivisia piirteitä, joihin päällikön heti alettava reagoimaan. Toisaalta tutkijan esioletuksena ollut joukkueiden ilmapiirieroista johtuva komppanian levoton ilmapiiri voi tarkoittaa sitä, että ilmapiiri pyrkii asettumaan, jolloin se odottaa muodostumistaan.

Tutkijan elämismailmassa komppanian johtaminen perustui sodan alkuvaiheessa lähinnä tehtävien käskemiseen päällikön suuren työmäärän vuoksi. Johtajuutta esiintyi päällikön asioissa joukkueenjohtajien kanssa. Siihen liittyviä ihmisten johtamisen piirteitä olivat kannustaminen, lähestyttävyyys ja kiinnostus henkilöstön hyvinvoinnista joukkueenjohtajien välityksellä. Tutkijan mielestä tiedonantajien käsitykset eivät merkittävästi vastanneet näitä esioletuksia, vaikka kuvauskategoriassa *Päällikön toiminnassa korostuvat pehmeät arvot* esiintyikin lähestyttävyyttä ja kiinnostusta alaisista. Tiedonantajien käsityksissä ne olivat huomattavasti syvempiä, sillä tutkijan tulkinnan mukaan tiedonantajat puhuivat alaisista yleensä pelkkien johtajien sijaan.

Taisteluihin tutkija yhdisti elämismaailmassaan päällikön rauhallisuuden, harkintakyvyn, esimerkin ja alaisten luottamuksen saavuttamisen sekä pelon ja muilta kätkeyn ammattitaidollisen epävarmuuden. Tiedonantajien käsityksissä esiintyi joitakin näistä, mutta niiden ei voida sanoa vahvistavan tutkijan esioletuksia, sillä tutkija sijoitti elämismaailmassaan edellä luetellut piirteet selvästi taisteluiden yhteyteen, kun puolestaan tiedonantajien käsityksissä tarkka ajan hetki oli vaihteleva. Tutkijan tulkinnan mukaan tiedonantajat sijoittivat itsensä ajallisesti useammin aikaan ennen komppanian tulikastetta kuin taisteluihin, vaikka ajoittain haastatteluissa esiintyi keskustelua henkilöstötappioista.

Muutosjohtamisen piirteet tutkijan esioletuksissa keskittyivät yhteisen tavoitteen luomiseen. Tutkija näki päällikön suunnannäyttäjänä, joka korosti käskettyjen asioiden tärkeyttä ja tarpeellisuutta komppanian tehtävien kannalta ja loi merkityksiä. Tiedonantajien käsityksistä ei ollut havaittavissa suunnannäyttäjän roolia. Käsityksistä nousi esiin esimerkin näyttäminen, mutta se on lyhytjänteisempää kuin suunnan näyttäminen ja merkitysten luominen, joten tiedonantajien käsitykset eivät vastaa tutkijan esioletuksia.

Kategorioista selviää, että tiedonantajat vastaavat käsitystensä perusteella lähes kaikkiin sodan ajan johtajuuteen kohdistuviin vaatimuksiin, jotka liittyivät tämän tutkimuksen viitekehykseen. Komppanian taisteluohjeen (Maavoimien esikunta 2008, 25; 28) vaatimuksiin liittyen käsityksissä esiintyivät vastuuntunto, luottamuksen rakentaminen, esimerkin näyttäminen, rauhallisuus, kurinpito, yhteishengen luominen ja alaisten tunteminen, sijoittaminen kykyjen mukaisiin tehtäviin sekä heistä huolehtiminen.

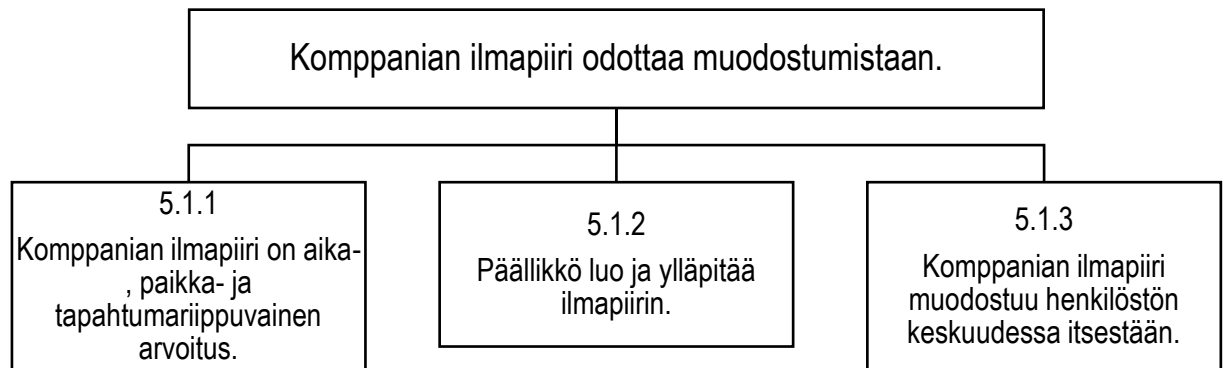
Aineistossa ilmeni joitakin huomionarvoisia yksityiskohtia, joista tutkija halusi tuoda esiin muutaman. Hän kiinnitti huomiota siihen, että kaikki tiedonantajat käyttivät haastattelun aikana jossakin asiayhteydessä esimerkkinä omaa kriisinhallintapalvelustaan ulkomailla. Osa heistä kertoi johtamisensa siellä tuntuneen samalta kuin mitä se voisi olla sodan aikana ja sanoivat kriisinhallintaympäristön laajentaneen heidän näkökulmaansa sodan ajan ympäristöön ja johtajuuteen liittyen. Kriisinhallintapalvelus ulkomailla oli vahvistanut tiedonantajien itsevarmuutta ja lisännyt ymmärrystä heidän johtamiskäyttäytymisestään, vaikka palveluksessa ei olisikaan jouduttu esimerkiksi tulitaisteluun. Toinen huomionarvoinen asia nousi esiin, kun kaksi tiedonantajaa esitti haastattelun alussa huolensa alaisten yhteydenpidosta kotiin. He sanoivat yhtey-

denpidon järjestämisen olevan sodan alkuvaiheen tärkeimpiä tehtäviä alaisten huolen vähentämiseksi. Tutkija liitti yhteydenpidon järjestämiseen liittyvät merkitykselliset ilmaukset kategoriaan *Komppanian henkilöstö on päällikölle kuin perhe*.

5 MITÄ KÄSITYKSIÄ NUORILLA KOMPPANIAN PÄÄLLIKÖILLÄ ON KOMPPANIANSA ILMAPIIRISTÄ SODAN AJAN TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ?

5.1 Komppanian ilmapiiri odottaa muodostumistaan

Ensimmäinen kuvauskategoria muodostuu kolmesta kategoriasta, jotka on esitetty kuviossa 2. Komppanian ilmapiiri on toistaiseksi muotoutumaton ja sitä on vaikea tai jopa mahdoton kuvailla ennen kuin joukko on toiminut jonkin aikaa yhdessä. Ilmapiiri muodostuu tapahtumien, ajan, fyysisen sijainnin sekä päällikön ja henkilöstön toiminnan seurauksena. Luokittelu perustuu aineistossa esiintyneisiin merkityksellisiin ilmauksiin, joiden perusteella vielä muodostumattomalle komppanian ilmapiirille tiedonantajien käsityksistä oli löydettävissä viisi vaikutustekijää. Tutkija yhdisti niistä ajan, paikan ja tapahtumat yhdeksi kategoriaksi, koska ne ovat tutkijan mielestä jatkuvasti sidoksissa toisiinsa ja yhdessä samanarvoisia muiden kategorioiden kanssa. Mikään kategoria ei vaikuta ilmapiirin muodostumiseen yksinään, vaan ne luovat yhdessä vaikuttamisen kokonaisuuden. Kategorioiden luonnehdinta ja niihin liittyvät otteet aineistosta on esitetty alaluvuissa 5.1.1, 5.1.2 ja 5.1.3.



Kuvio 2. Ensimmäinen kuvauskategoria.

5.1.1 Komppanian ilmapiiri on aika-, paikka- ja tapahtumariippuvainen arvoitus

Ilmapiiri on muuttuva ja reaktioherkkä elementti, johon vaikuttavat aika, fyysinen sijainti ja komppanian toimintaan liittyvät tapahtumat. Edellä mainituista tekijöistä johtuen ilmapiiristä ei ole mahdollista antaa yksiselitteistä verbaalista kuvausta. Ilmapiiri on täten tuntematon siihen asti, kunnes joukko on koossa ja komppanian toiminta on alkanut. Verbaalisen kuvailun sijaan tiedonantajat luettelivat seikkoja, jotka vaikuttavat ilmapiiriin laatuun joko negatiivisesti tai positiivisesti. Esimerkiksi odottaminen, kaukainen sijainti ja henkinen kuormitus vaikuttavat ilmapiiriin negatiivisesti. Tehtävään lähtö pitkän odotuksen jälkeen, ihmissuhteiden luominen sekä kokemuksen karttuminen vaikuttavat positiivisesti. Tällainen ilmapiiriin muodostuminen ja muuttuminen on lähellä Moranin ja Volkwein (1992) esittämää lähestymistapaa, jossa ilmapiiriin muodostuminen perustuu yksilön havaintojen korostamiseen. Tässä lähestymistavassa ilmapiiri muodostuu, kun yksilö tulkitsee hänelle merkityksellisiä tilannemuuttujia ja reagoi niihin (Moran & Volkwein 1992, 23.)

”Se [ilmapiiri] on niin monesti tilanneriippuvainen.” (Tiedonantaja 2).

”[–] minkälaisessa mielen tilanteessa ne ukot joutuu olemaan siellä, koska siihenhän vaikuttaa tosi monet eri asiat. Lähtien siitä, että missä ne on. Kuinka hyvät mahdollisuudet niillä on ymmärtää sitä ympärillä olevaa tilannetta?”
(Tiedonantaja 3.)

”Sit jos se [tilanne] rupee menee siihen, et siin niinku ootellaa ja ootellaa, ootellaa, ni sit siihen turrutaan, siihen tekemiseen. Ja niinku pahimmillaan saattaa olla sillee, et siin on kuukauden päivät nökötetty ha vihdoon tulee se eka tehtävä, jengihän saattaa olla oikeesti innoissaan.”
(Tiedonantaja 4.)

”Tutustumista ei tapahdu, ku vasta niinkun ajan kuluessa, kautta kokemusten kautta. Niin se ehkä niinkun on se keskeisin juttu, että sä et vaan pysty pakottaa niitä ihmisiä niinkun, että nyt ystävystykää ja keskustelkaa. Vaan se, että siinä menee aikansa ennen kun ensimmäiset muurit on purettu ja sitä kautta päästään olemaan toisten kanssa tai kyetään kommunikoimaan toisten kanssa avoimemmin.” (Tiedonantaja 5.)

5.1.2 Päällikkö luo ja ylläpitää ilmapiirin

Päällikkö rakentaa positiivisen ilmapiirin omalla toiminnallaan ja hänen ratkaisuihillaan on vaikutus sen pysyvyyteen. Päällikön toiminnan seurauksena komppaniaan voi syntyä myös huono ilmapiiri, josta voi olla vaikea palata entiseen. Henkilöstö reagoi päällikön toimintaan ja odottaa häneltä tiettyjä toimintatapoja. Muun muassa avoimuus, päätösten perustelu ja yhteisöllisyys ovat ilmapiiriin vaikuttavia asioita, joiden suhteen päällikkö on avainasemassa. Juutin (1989) mukaan esimiehen johtamistyyli on yksi ilmapiiriin vaikuttava tekijä. Sinivuo (2011, 118) painottaa johtajan roolin olevan keskeisessä asemassa sotilaallisen kiinteyden rakentajana ja ylläpitäjänä. Taylor ja Rosenbach (2005, 119) pitävät johtamistyylin vaikutusta ilmapiiriin erittäin olennaisena.

”Sillä [huonolla johtamistoiminnalla] voi tehdä paljonki hallaa [joukon hengelle].” (Tiedonantaja 1).

”Oon sitä mieltä et johtajan tärkeimpiä tehtäviä ois pitää se ilmapiiri kunnossa. ja sitä kautta, ku ilmapiiri on kunnossa ja asenne toimii, ni sitten se on [kyse] vaan tehtävien suorittamisesta ja kyvystä tehdä ne tehtävät.” (Tiedonantaja 2).

”Sä et tuu saamaan sitä joukkoa niinkun huutamalla taikka edes niinku vähän aikaa puhumalla keskustelemalla niin eteenpäin. Koska silloin se pohja mille se kyseinen homma on tehty, ni se on tehty huonosti. Elikä siihen valmistautumiseen ja sen pohjan luomiseen täytyy käyttää paljon aikaa.” (Tiedonantaja 5.)

5.1.3 Komppanian ilmapiiri muodostuu henkilöstön keskuudessa itsestään

Henkilöstö on valmiiksi motivoitunutta, joten ilmapiiri alkaa muodostua itsenäisesti ilman ohjausta. Yhteisöllisyys ja vakava suhtautuminen sodan aikaan syntyvät joukosta itsestään. Pienempiin ongelmatilanteisiin ei tarvitse puuttua. Päällikön vaikutusta ei voida kuitenkaan täysin poissulkea, mutta rooli on passiivisempi kuin edellisessä kategoriassa. Tätä kategoriaa tukee Juutin (1989, 246) käsitys, jonka mukaan työpaikalle muodostuu vasta ihmisten välisen kanssakäymisen kautta. Tähän kategoriaan on liitettävissä Moranin ja Volkwein (1992) esittämä

vuorovaikutuksellinen lähestymistapa. Sen mukaan ihmisten vuorovaikutuksellinen tapa reagoida vallitsevaan tilanteeseen luo yhteisymmärrystä, jonka kautta ilmapiiri syntyy. (Moran & Volkwein 1992, 25.)

”Se [yhteishenki] kyllä rupee äkkiä muotoutuu pelkästään sillä, että sattuu asumaan samassa tilassa. Se, se saattaa jopa tulla itestään.” (Tiedonantaja 3).

”Mutku ne ei oo enää niit intin, intin hommii siin vaihees, ku siel on iha oikee uhka päällä. Ni tota [...] mä luulen et siihen tilanteeseen suhtaudutaan ihan eri tavalla [kuin varusmiespalveluksessa] ja siitä joukosta saa enemmän irti.” (Tiedonantaja 4.)

”Pienet ongelmat, niin. Ne menee omalla painollansa eteenpäin. Tottakai muistetaan se, että pienistä ongelmista saattaa tulla isoja, jos niinkun ei riittävän ajoissa siihen tartu.” (Tiedonantaja 5.)

5.2 Komppanian ilmapiiristä tulee pelokas, jännittynyt ja huolestunut

Toinen kuvauskategoria muodostui kolmesta kategoriasta. Sodan aika luo komppanian ilmapiiristä jännittyneen ja ilmapiiristä on tunnistettavissa pelkoa, huolta ja henkistä oireilua. Jotkut oireet käsitetään normaaleiksi reaktioiksi sodan ajan ympäristössä. Luokittelu perustuu komppanian ilmapiirin negatiiviseen puoleen, jossa kategoriat kuvaavat sen eri muotoja. Tutkijan mielestä kategoriat eivät ole toisistaan irrallisia, vaikka niiden sisällöt eroavat toisistaan. Kuvauskategorian muodostuminen on esitetty kuviossa 3. Kategorioiden luonnehdinta ja otteet aineistosta ovat alaluvuissa 5.2.1, 5.2.2 ja 5.2.3.



Kuvio 3. Toinen kuvauskategoria.

5.2.1 Ilmapiiri on jännittynyt ja sitä varjostavat pelko sekä huolestuneet ajatukset kuolemasta ja tappamisesta

Ilmapiiristä on aistittavissa kireys ja pelko. Henkilöstö käsittelee ajatuksissaan tappamista ja kuolemaa. Eettiset kysymykset nousevat esiin ja tappamisen kynnyksen koetaan olevan korkea. Enemmistö henkilöstöstä ei hyväksy vallitsevaa tilannetta. Horn (2004, 8) kuvaa jopa yllättäväksi sitä, että tappamisen pelko on yksi korkean profiilin stressinaiheuttaja. Eräsen, Harisen ja Jokitalon (2008, 49) mukaan ulkoisen uhan aiheuttama stressi on vahvasti läsnä sodan aikana ja yksi siihen liittyvä tunnetila on pelko.

”Väitän, että rauhan aikana se huoli kuolemanpelosta ja omaisista on huomattavasti pienempi. Ja se sitten tulee vaikuttamaan niitten alaisten ajatteluun ja ajattelutapaan.” (Tiedonantaja 2.)

”Mikä on varmasti vaikeeta, ni siihen kuolemanpelkoon tottuminen, joka jossain vaiheessa iskee varmaan ukoille.” (Tiedonantaja 3).

”Eettisistä kysymyksistä, mitä mä mietin, ni tuleeko tavallaan ongelmaa [...] varmaan tulee osan osalta ja osan osalta ei, mut se, et pystyykö oikeesti tappamaan siinä vaiheessa, ku se pitäis tehdä.” (Tiedonantaja 4).

”Se on tota ihan se vallitseva tilanne ja se kuolemanpelko, mikä siin niinku on varmasti...varmasti, mikä niinku siel kaikil jyllää päässä, et tavallaan riittääkö se tota psyykkinen [...] henkiset voimavarat niillä alaisilla siihen käsitellä sitä tilannetta niinku päivästä toiseen.” (Tiedonantaja 4).

5.2.2 Epätietoisuus ja luulot ovat valloillaan

Henkilöstö on rauhan aikana tottunut saamaan tietoa lähes välittömästi, mikä ei sodan aikana ole mahdollista. Epätietoisuus omasta kohtalosta ja tulevista koettelemuksista aiheuttaa ylimääräistä taakkaa, jonka seurauksena luulot ja huhut yleistyvät. Huhuja ja luuloja aletaan uskoa todeksi. Lisäksi tiedon puute omien läheisten hyvinvoinnista aiheuttaa huolta. Epävarmat yksilöt seuraavat vahvempia yksilöitä ja ryhmäpaine sekä -ajattele yleistyvät. Tämä kategoria on lähellä Mielosen (1968) kuvausta pitkittyneestä jännitystilasta, joka voi kohota voimakkaaksi,

kun odotetaan luullun tai tiedetyn toiminnan alkamista. Tähän jännitystilaan liittyvät myös huhut. (Mielonen 1968, 118–119.)

”Nimenomaan se epätietoisuus ja se omien ajatusten uskominen siellä korsussa, ku ne huhut kiertää. Uskotaan sitä, että mitä tavallaan jatkuvasti siellä ympärillä puhutaan. Ne jossain vaiheessa muuttuu toiston kautta todeks, elikkä vaikuttamisen peruspsykologisia periaatteita.” (Tiedonantaja 2.)

”Niitä [komppanian henkilöstöä] huolettaa, ku ihmiset on nykyään tottuneita siihen, että ne pystyy pitämään reaaliajassa yhteyttä ihan kehen tahansa. Ne ei oo tottunu siihen, että ei saa vaikka viikkokausiin tietoa tai tieto tulee kirjepostilla.” (Tiedonantaja 3.)

5.2.3 Lieveilmiöiden laatu on moniulotteinen

Sodan ajan ympäristö aiheuttaa henkilöstössä monenlaisia lieveilmiöitä ja oireita, joihin ei ole suoraan oppikirjamaista vaikutuskeinoa. Tyytymättömyys tai sopeutumattomuus vallitsevaan tilanteeseen ja yksittäisiin epäkohtiin ilmenee joko äänettömästi tai selkein fyysisin tavoin. Motivaatio laskee, luovuttamisasennetta voi esiintyä ja sääntöjen noudattaminen hämärtyy. Madaltunut ärsytyskynnys laukaisee voimakkaita tunnereaktioita ja vähemmän oleellisista asioista valitetaan. Päällikkö suhtautuu osaan ilmiöistä normaalina sodan ajan käytöksenä. Mielosen (1968) teoksesta on löydettävissä samantyyppisiä havaintoja lieveilmiöistä, jotka liittyvät jännitykseen ja toiminnan lyhytjänteisyyteen. Hänen mukaansa esimerkiksi jännityksen purkaminen lukuisiin ja monimuotoisiin mielettömiin toimintoihin todistaa purkautumisen välttämättömyyttä. (Mielonen 1968, 50.)

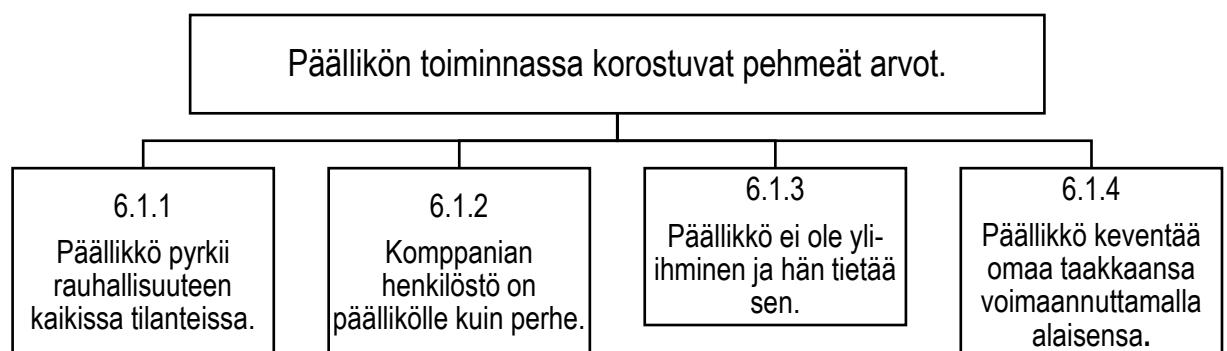
”Siellä rupee tulee samankaltasia ilmiöitä, ku mitä tulee väsyneenäki, et kaikki vähän huonot vitsit rupee ärsyttää suunnattomasti. Näitä normaaleja ilmiöitä. Kävellään peräkkäin metässä ja yks räpsäyttää sen kuusen oksan toisen naamalle, ni siltä menee hermot aivan täysin. Siis semmosta tarpeetonta pinnottuneisuutta.” (Tiedonantaja 3.)

”Luulen, että tämmösiä lieveilmiöitä tulee, että purnataan asioista. Purnataan semmosista asioista, jotka ei oo se suurin ongelma, kun ei ehkä pystytä myöntämään sitä oikeaa haastetta.” (Tiedonantaja 2.)

6 MITÄ KÄSITYKSIÄ NUORILLA KOMPPANIAN PÄÄLLIKÖILLÄ ON OMASTA JOHTAJUUDESTAAN SODAN AJAN TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ?

6.1 Päällikön toiminnassa korostuvat pehmeät arvot

Kolmas kuvauskategoria on esitetty kuviossa 4. Se sisältää neljä kategoriaa, joita yhdistää tutkijan positiiviseksi ymmärtämä nöyryys ja päällikön tietoisuus omista hyvinvoinnin tarpeistaan. Kolmannen kuvauskategorian alemmat kategoriat kuvaavat päälliköiden eri tapoja ymmärtää oma kuolevaisuus ja tarve sosiaalisuudelle komppanian johtamisen edistämiseksi. Päällikkö on epäitsekäs työssään ja välittää oikeasti alaistensa kohtalosta ja hyvinvoinnista. Hän suhtautuu realistisesti tunnistamiinsa heikkouksiin omassa toiminnassaan. Päällikkö ei usko johtamiskäyttäytymisensä muuttuvan verrattuna rauhan aikaan, mutta edellä esitetyt piirteet korostuvat. Käsitysten perusteella muodostetut kategorioiden luonnehdinnat otteineen on esitetty alaluvuissa 6.1.1, 6.1.2, 6.1.3 ja 6.1.4.



Kuvio 4. Kolmas kuvauskategoria.

6.1.1 Päällikkö pyrkii rauhallisuuteen kaikissa tilanteissa

Päälliköllä on tarve käyttäytyä korostetun rauhallisesti voidakseen keskittyä omiin työtehtäviinsä ja komppanian toiminnan kannalta olennaisiin tekijöihin. Tietoinen itsensä rauhoittaminen helpottaa toimintaa ennalta arvaamattomissa ja stressaavissa tilanteissa. Itselle suoritettu pakkorauhoittaminen saattaa näyttäytyä henkilöstölle jopa kiinnostuksen puutteena tai välinpitämättömyytenä. Tannisen (2001, 150–151) mukaan Suomen sodissa johtajien tietoinen ylirauhallinen käyttäytyminen koettiin kannattavaksi ja kaikissa tilanteissa rauhallisuus oli ominaisuus, jonka piti näkyä esimiesten toiminnassa.

”Isoin, niiku keskeisin, mitä tossa työaikana periaatteessa sitte rupes harjottelemaan, niin. Et ihan mitä tahansa asioita tuli eteen, niin pyrki niinkun olemaan niin rauhallinen ku vaan koskaan pystyy. Että siis, jopa niin rauhallinen, et se näyttää ulkopuoliselle sellaselta, et mua ei kiinnosta se asia.” (Tiedonantaja 5.)

”Se on semmosta itsensä rauhoittamista, ku pakottaa itensä olemaan niin korostetun apaattinen, kun vaan osaa olla. Ja sitä kautta se ehkä sitte rakentuu siinä tai on tähän mennessä ainaki rakentunu, että tekee vaan ittestään niin rauhallisen, ku ikinä pystyy. Pakottaa itensä vaikka tarvittaessa suhtautuu välinpitämättömästi siihen tilanteeseen, koska [...] oikeestaan itsensä kannalta siihen tilanteeseen, koska sillonhan puolestaan pystyy keskittymään siihen tilanteen ratkaisuun..” (Tiedonantaja 3.)

”Oma tapa reagoida siihen konfliktitilanteeseen on: rauhoittua, koittaa rauhoittaa toista ihmistä ja yrittää järkeillä asiaa. Sit ku pitäis olla rohkea, päättäväinen, ni se menee pelkkään inttämiseen ja käskemiseen.” (Tiedonantaja 2.)

6.1.2 Komppanian henkilöstö on päällikölle kuin perhe

Päälliköllä on tarve aistia yksikön ilmapiiriä. Hän pitää luottamusta ja avointa vuorovaikutusta erityisen tärkeinä elementteinä joukon kiinteyden ja suorituskyvyn kannalta. Päällikkö haluaa tuntea alaisensa hyvin. Hän kokee velvollisuudekseen olla aktiivisesti läsnä alaisten arjessa, huolehtia heidän hyvinvoinnistaan ja näkee tarpeelliseksi osallistua heidän toimintaansa. Muodollinen asema on sivurooli. Aktiivisessa läsnäolossa ja alaisiin kiintymisessä piilee myös ris-

kejä, sillä päällikkö saattaa reagoida tunnetasolla komppanialle epäedullisesti joukkoon kohdistuneisiin negatiivisiin tapahtumiin. Golemanin (2005, 54–55) analyysi tehokkaista johtajista osoitti, että menestyneillä johtajilla tehokkuuden yksi tärkeimmistä tekijöistä on tunneäly.

”Tiettyyn pisteeseen asti pitää ikään ku tulla vastaan ja ymmärtää, koska ittelläki on kaikkennäkösii noita kotikokemuksii, ni pystyy ikäänku samaistumaan niihi hahmoihin, ni siin auttaa just se et pystyy asettumaan just sen yksilön ikäänku saappaisiin. Tommonen empatiakyky ehkä varmaan tukee myöski sitä johtamistoimintaa myös sillo.” (Tiedonantaja 1.)

”[Sodan aikana] ois varmaan enemmän huolissaan niistä ukoista. ja mä varmaan kiertäsin ehkä jopa tarpeettoman paljon niitten ukkojen luona kattomassa, että onhan teillä kaikki hyvin täällä, koska siinä pääsee taas siihen, että siirtää huolen ittestään. Se on varmaan se merkittävin muutos, mitä tapahtuis.”
(Tiedonantaja 3.)

”Alaiset, ne ukkelit siellä, ketä ja akkelit, mitä siellä on, ni se on se niinku mun tärkein työkalu, millä sitä tavotetta lähetään hakemaan. Ni jos ei niistä pidä huolta, ni sit se kaatuu se koko homma.” (Tiedonantaja 4.)

”Elikä varsinki, jos mä näkisin et se joukko on motivoitunu tekemään asioita. Se pärjää siinä hommassa, ni tottakai siinä tulee myös sellanen tämä on minun lapseni -tyyppinen ilmiö. Että tälle ei saa tapahtua mitään pahaa, et tää on yks riski, mikä sielt saattaa sit tulla. Että kiintyy joukkoonsa niin paljon, ettei enää nää sitä niinkun huonoo puolta siinä hommassa kautta sitten se, et jos sille käy jotain, ni miten se vaikuttaa sit taas omaan tekemiseen.” (Tiedonantaja 5.)

6.1.3 Päällikkö ei ole yli-ihminen ja hän tietää sen

Päällikkö on tietoinen omista heikkouksistaan ja suhtautuu niihin nöyrällä asenteella. Päällikkö ei kuitenkaan esitä muuta kuin on ja hän pystyy myöntämään rajallisuutensa. Päällikkö kokee pelkoa, huolta ja epävarmuutta samoin kuin muukin henkilöstö. Erityisesti vaikeat päätökset ja huoli alaisten menettämisestä sekä niiden vaikutus omaan toimintaan aiheuttavat päällikössä epävarmuutta. Tätä kategoriaa lähellä on Pirisen (2014, 166) huomautus siitä, että muutoksessa esimieheen kohdistuu paljon paineita, jolloin hänen on pidettävä huolta omasta jaksamisestaan.

”Se [alainen] kerto mulle sokissa, kuinka se [alaisen läheinen] oli tappanu itensä, ni tun, tun, tuns sellasta avuttomuutta eli ei ollu niiku mitää työkaluja ikään ku tukee sitä alaista.” (Tiedonantaja 1).

”Jotta pystyn suojelemaan henkisesti itseäni, niin saattaa ihmisten kohtaaminen muuttua sellaseks kylmäks toiminnaks, et siitä alkaa puuttua [...] halu ymmärtää, mitä toinen tarkoittaa.” (Tiedonantaja 2).

Haastattelija: - Puuttuuko se halu tarkotuksella vai tahattomasti?

”Se saattaa mennä tahattomaksi, mutta tarkotukselliseksi sen takia, että haluaa suojella itseään eikä ehkä enää halua luoda ihmissuhteita semmisiin henkilöihin, jotka saattaa seuraavana päivänä kuolla.” (Tiedonantaja 2).

”Jos vaikeita päätöksiä tulis eteen, niin mun pitäis voimakkaasti perustella itseleni se, että minkä takia toimin näin ja onko jotain muita vaihtoehtoja, ennenku pystyy tavallaan nukkuu yönsä rauhallisesti tai ylipäättään tekemään sen päätöksen.” (Tiedonantaja 2.)

”Eniten epävarmuutta herättäs varmaan, et jaksaisko sitä ite. Koska eihän sitä kukaan tiedä. Ei kukaan meistä oo ollu semmosessa tilanteessa. Rauhan aikana sitä kuvittelee, et tottakai jaksaa, mutta mistä sitä tietää?” (Tiedonantaja 3.)

6.1.4 Päällikkö keventää omaa taakkaansa voimaannuttamalla alaisensa

Päällikkö antaa alaisilleen vastuuta, sillä hän kokee sen motivoivan alaisia tekemään työnsä huolellisesti. Lisäksi alaisille annettu vastuu vähentää päällikön työtä, kun alaiset eivät odota häneltä vastausta joka asiaan. Tällöin päällikölle jää enemmän aikaa huolehtia alaistensa tarpeista. Alaisilla on valta tehdä päätöksiä, kunhan lopputulos vastaa päällikön tahtoa. Howen (2005, 156) mukaan voimaannuttaminen on kriittinen osatekijä tehtävien onnistumisessa, sillä alijohtajilla on oltava vastuuta ja heidän on ymmärrettävä oma tärkeytensä.

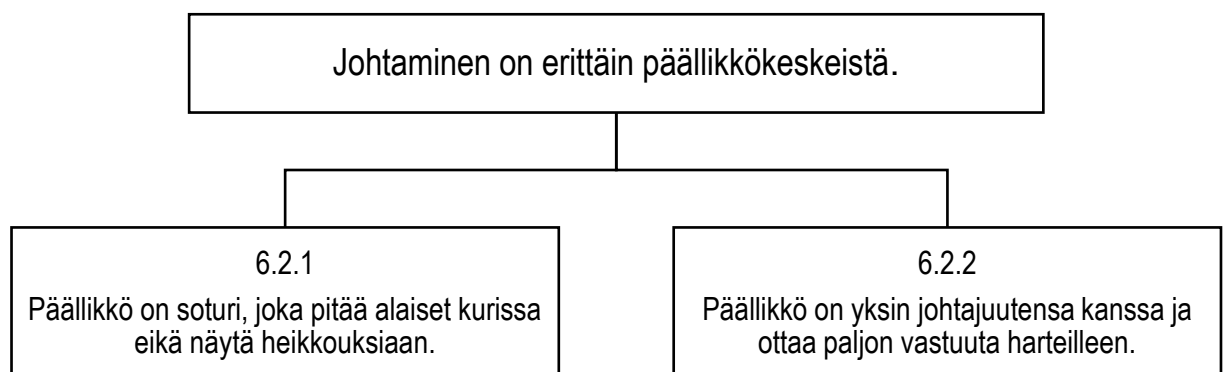
”[Sodan ajan johtajana olen] vastuullistava. Joudun vähä avaamaan tätä termiä, koska mä en tiedä miten mä muotoilisin tän, koska yks sana olis sanoa, että passiivinen, mutta se ei sit taas kuvaa sitä. Tää pohjautuu siihen havaintoon minkä mä tein, ku mä olin niitten omien ukkojeni, osan kanssa kertausharjoituksissa, ni

mä pyrin siihen, että ne ukot pystyis tekemään mahdollisimman paljon ilman minua. Ni mä pyrin sysäämään niin paljon vastuuta niille ukoille, että tekkää, ku mitä mää pystyin. Se taas liittyy osittain siihen, ku mä haluun mahdollistaa itelleni sen, että mä voin puolestaan, ne pärjää ilman mua, et mä voin puolestaan kiereillä ja kattoa et onhan teillä kaikki hyvin. Ni semmonen alaisia mahdollisimman paljon aktivoimaan pyrkivä. Ja pyrin saamaan ne ottamaan mahdollisimman paljon vastuuta siitä tehtävän onnistumisesta. Ihan vaan senki takia, et jos ne kokee tekevänsä töitä itelleen, ni sit ne tekee sen paremmin ku et jos ne tekee mulle töitä.” (Tiedonantaja 3.)

Vaikka tutkija ei tässä tutkimuksessa tuo esiin määrällisiä eroja, tästä kategoriasta on tarpeen mainita, että se on selkeästi muista käsityksistä eroava harvinaisuus, jonka vain yksi tiedonantaja toi korostetusti ja yksiselitteisesti esiin. Tutkijan tulkinnan mukaan hän perustaa komppanian johtamisen pääosin tehtäväjohtamiseen.

6.2 Johtaminen on erittäin päällikkökeskeistä

Neljäs kuvauskategoria muodostuu kahdesta kategoriasta ja kuvaa päällikön dominanssia komppanian johtamisessa. Kategoriat vaikuttavat osin negatiivissävyyteisiltä, mutta päällikkö tarkoittaa hyvää ja ajattelee päällikkökeskeisen johtamisen palvelevan lopulta komppanian etua. Kategorioita yhdistää koettu vastuuntunto komppanian toiminnasta. Kategoriaerot ilmevät päälliköiden eri tavoissa kantaa vastuuta joukostaan. Kategoriassa 6.2.1 päällikkö osoittaa asemansa muodollisena johtajana ja kurinpidollisena esimiehenä. Kategoriassa 6.2.2 päällikkö kuormittaa itseään tekemällä asioita, jotka olisi mahdollista teettää komppanian muulla henkilöstöllä. Neljäs kuvauskategoria on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Neljäs kuvauskategoria.

6.2.1 Päällikkö on soturi, joka pitää alaiset kurissa eikä näytä heikkouksiaan

Tiedonantajat uskovat olevansa valmiita sodan ajan komppanian päällikön tehtäviin ja ymmärtävänsä sen, mitä päällikön tehtävä vaatii. Johtamiskäyttäytyminen muuttuu ehdottomammaksi kuin rauhan aikana. Päällikkö on rohkea ja suoraviivainen johtaja, joka ratkaisee henkilöstöongelmia jopa tunteettomasti. Päällikkö on valmis kurinpidollisiin toimiin saadakseen komppanian haluamaansa järjestykseen. Muodollisen aseman näyttämällä turvataan oikeanlainen toiminta. Päällikkö puhuu vasta silloin, kun hänellä on mielestään oikeaa asiaa ja hänen käskynsä ovat selkeitä ja yksinkertaisia. Luovuttamisasennetta päällikkö ei siedä. Tällainen toiminta ei joka tilanteessa kuitenkaan ole päällikön ensisijainen tapa johtaa, vaan se esiintyy päällikön katsoman tarpeen mukaan. Tämä kategoria on lähellä Järvisen (1998) kuvausta johtajan yksinäisyydestä. Hänen mielestään työyhteisön tunne kenttään on pidettävä etäisyyttä harkinta- ja päätöksentekokyvyn säilyttämiseksi ja tosiasioiden ymmärtämiseksi. (Järvinen 1998, 198.)

”Haukkuu sen ukon [luovuttavan alaisen] pystyyn, koska purkaa ainaki sitä omaa stressiä, mut just sit seki pitää tehdä jossai harkitussa paikassa. Sen jälkeen se ukko pitää vaan vaihtaa toiseen tehtävään. Jos se oikeesti totee, että luovutan.”

(Tiedonantaja 3.)

”[Tapani näyttää rohkeutta ja päättäväisyyttä olisi] räväkkä johtamistyyli. Ehkä näyttäytyy, ni nopeina päätöksentekoina. Ja semmosena, et se ei niinku. Jos mä annan käskyn, ni se ei oo semmonen, et no pitäiskö tehdä tollee, vaan sillee et nyt niinku tee, tee, tee. Et sit taas yksinkertaisuus käskyissä, mut ne on nimenomaa niinku käskyjä, et se varmaan näyttäytyy sitte siinä niinku määrätietosuudessa.”

(Tiedonantaja 4.)

6.2.2 Päällikkö on yksin johtajuutensa kanssa ja ottaa paljon vastuuta harteilleen

Päällikkö kokee olevansa vastuussa komppanian kohtalosta, joten hän tekee paljon töitä itse. Vastuu kuormittaa päällikköä, koska hän pyrkii säästämään komppaniansa henkilöstöä voimavarana. Itse tekemisen määrää lisää myös se, ettei päällikkö tunne alaisiaan riittävän hyvin voidakseen antaa heille paljon vastuuta vaativia tehtäviä. Toiminta muuttuu ehdottomammaksi kuin rauhan aikana, riski väärille päätöksille kasvaa ja päällikkökeskeinen johtajuus ruokkii epäluottamuksen syntyä. Jerniganin (2005) mukaan sotilasjohtajilla, jotka eivät luota alaistensa suorittavan tehtäviään, on tapana sortua ”mikromanagerointiin”. Mitä enemmän johtaja tekee töitä, joita voisi delegoida alaisille, sitä vähemmän hänellä on aikaa suoriutua omista tehtävistään. (Jernigan 2005, 111.)

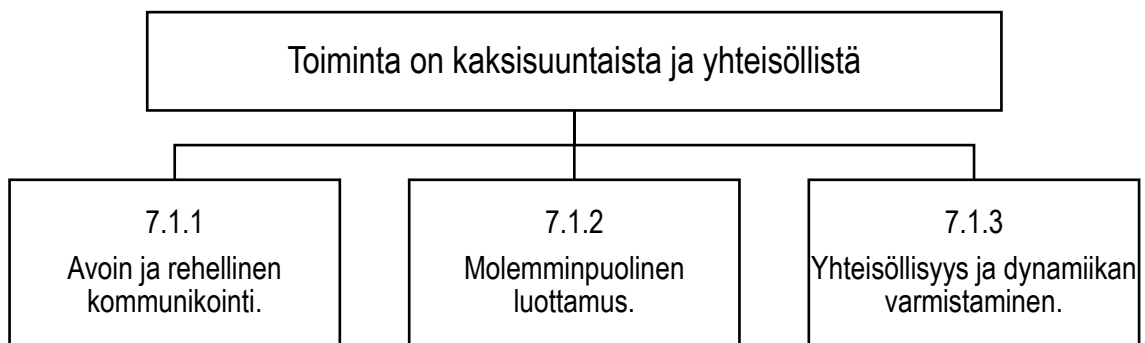
”Joukon motivointi vaatii päälliköltä pirusti tositilanteessa. Miten se porukka oikeesti saadaan sinne? Se ei voi pelkästään mennä sillä, et tää on sotilaskäsky, nyt on pakko. Vaan se vaatii jotain muutaki. Ja kuinka joukko saadaan niinku täysillä mukaan ns. hurmoshenkiseen hyökkäykseen? Saadaan kaikista pumpattua se heidän oma henkilökohtanen panos siihen yhdessä tekemiseen.” (Tiedonantaja 4.)

”Saattaa olla, että niinkun et siis öö haasteeks tulee se, että voinco mä kuunnella ketään muuta, koska mä kuitenkin vastaan siitä, mitä tapahtuu. Jolloinka [...] sokeutuuko sille niinku päätöksenteolle, että mun täytyy tehdä kaikki päätökset itse? Ja koska mä vastaan niistä, mitä niinkun niille henkilöille tapahtuu. Että sitte ei vahingossakaan, et jos jotain tapah [...] jos joku menee pieleen taikka tapahtuu jotai ikävää, niin mä en ainakaa voi niinku syyttää taikka ees, ees sanoo, että tässä niinkun tehtiin tällä tavalla, koska joku muukin mainitsi, että tehään näin. Eli, ehkä se niinkun haaste, mitä omassa hommassa niin se, että öö sokeutuuko sille vastuulle..ei sillai niinkun, että [...] lähtis pakoilemaan sitä vaan päinvas-toin. Sitä ottais liikaa harteillensa.” (Tiedonantaja 5.)

7 MITÄ MUUTOSJOHTAMISEN PIIRTEITÄ NUORTEN KOMPPANIAN PÄÄLLIKÖIDEN KÄSITYKSISSÄ ESIINTYY?

7.1 Toiminta on kaksisuuntaista ja yhteisöllistä

Viides kuvauskategoria kuvaa komppanian sopeuttamista sodan ajan ympäristöön kaksisuuntaisen toiminnan ja yhteisöllisyyden avulla. Kuvauskategoria koostuu kolmesta kategoriasta, joiden erot muodostuvat eri tavoista pyrkiä komppanian henkilöstön sopeuttamiseen. Kategorioita yhdistää päällikön pyrkimys tiiviiseen ja duaaliseen suhteeseen alaisten kanssa. Kuvauskategoria on esitetty kuviossa 6 ja kategorioiden luonnehdinta sekä otteet aineistosta on esitetty alaluvuissa 7.1.1, 7.1.2 ja 7.1.3.



Kuvio 6. Viides kuvauskategoria.

7.1.1 Avoin ja rehellinen kommunikointi

Sopeutuminen sodan aikaan ja toiminnan sujuvuus edellyttävät avoimuutta ja keskustelua. Päällikkö on valmis kuuntelemaan alaisensa huolia, ajatuksia ja mielipiteitä asioista. Lisäksi hän on halukas pitämään alaisensa tietoisena tapahtumista estääkseen luuloja ja huhuja syntymästä. Tiedon jakaminen on tärkeä osa avointa kommunikointia, jotta huhut ja luulot eivät leviä. Kotterin (1996, 99) mukaan kaksisuuntainen kommunikointi on muutoksessa elintärkeä tapa antaa ihmisille vastauksia askarruttaviin kysymyksiin.

”Otin sitte ikäänku lähestymistavaks sen, että keskustelemalla ja ikäänku ymmärtämällä.” (Tiedonantaja 1).

”Luullaan paljon asioita aluks ja johtajan rooli niissä sitten on faktatiedon tuojana ja tavallaan sinä henkilönä, joka pitää ne jalat maassa.” (Tiedonantaja 2).

”Se on mun mielestä hyvin tärkeätä, että [öö] sä et ainakaan sulkeudu, ku niit asioita [tappioita ja päällikön reaktioita stressaaviin tilanteisiin] tapahtuu. Vaan päinvastoin sä pyrit kysymään ihmisiltä [öö] palautetta sun omasta toiminnasta.”
(Tiedonantaja 5.)

7.1.2 Molemminpuolinen luottamus

Päällikkö kokee, että luottamuksen rakentaminen ja esimerkin näyttäminen ovat avaintekijöitä sodan ajan ympäristössä. Ilman luottamusta ei ole suorituskykyistä joukkoa. Ilman esimerkkiä ei ole luottamusta. Päällikkö tahtoo osoittaa toiminnallaan alaisilleen, että hän on oikea henkilö johtamaan komppaniaa. Alaisten hyödyntämisellä ja vastuun antamisella päällikkö osoittaa luottavansa komppanian henkilöstöön. Mattilan (2007, 51) mukaan luottamus muutoksessa on myönteinen resurssi, joka on tärkeä kaikkien organisaation osapuolten kannalta. Kotter (1996, 65) esittää luottamuksen rakentamisen helpottavan yhteisen tavoitteen luomista.

”Se mikä tässä isoimpana niin on se esimerkki. Ja sitä kautta se luottamuksen rakentaminen. Elikä siis et johtajalla on todella suuri merkitys tähän hommaan.”
(Tiedonantaja 5.)

”Edestä johtaminen ja ikäänku se alaisten kanssa oleminen.[– –] Sillä rakennetaan sitä luottamusta myöski niinku sinne alaspäin, mut myöski sitte ylöspäin.”
(Tiedonantaja 1.)

”[Ollessani kertausharjoituksessa joukkoni kanssa] mä pyrin sysäämään niin paljon vastuuta niille ukoille, että tehkää, ku mitä mä pystyin. Se taas liittyy osittain siihen, ku mä haluan mahdollistaa itelleni sen, että mä voin puolestaan [...] ne pärjää ilman mua, et mä voin puolestaan kierrellä ja kattoo, et onhan teillä kaikki hyvin.” (Tiedonantaja 3.)

”Luottamuksen rakentaminen, ni siihen käytettävä ehdottomasti eforttia. Et miten ansaita se alaisen luottamus.” (Tiedonantaja 4.)

7.1.3 Yhteisöllisyys ja dynamiikan varmistaminen

Yhdessäolo ja yhdessä tekeminen koetaan päälliköiden keskuudessa tärkeiksi ja ne vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Päällikkö on jopa valmis keksimään alaisilleen epämiellyttävää tekemistä yhdentääkseen henkilöstöä ja saadakseen ihmissuhteita kehitettyä. Mattilan (2007) mukaan muutos voi lisätä yhteisöllisyyttä ja joskus yhteisöllisyyden parhaana kannustimena voi toimia jopa pakko. Hän myös mainitsee, että solidaarisille yksilöille työ tarkoittaa yhteisöllisyyttä ja ryhmän jäsenyyttä (Mattila 2007, 91;93).

”Esimerkiks kaatuneen joukkueenjohtajan tilalle tulee uus joukkueenjohtaja, joka ei aluks tuu toimeen sen joukkueen kanssa, ni sieltä tulee aika varmasti ilmotusta meikäläiselle tai se näkyy sit koko komppaniassa. Elikä tämmönen muutosjohtaminen, perehdyttäminen, tutustuminen, avoimuus. Saattaa kuulostaa niinkun hyvinkin syleilevältä asialta, mutta ne on mun mielestä olennaiset huomioida.”
(Tiedonantaja 2.)

”Elikä se mun mielestä korostuu, että. Et sen joukon pitäis kyetä tekemään asioita yhdessä. On ne sitten joko ammatillisia taikka [öö], sitä liippaavia, mutta kuitenkin niin [päällikön pitäisi] päästä rakentamaan sitä yhteishenkeä jo ennen sitä itse tilannetta [varsinaisia taisteluita]. [– –] Et oli se sit mitä tahansa ja sitten tässä vois taas miettiä sitä, ku paska yhdistää, niin oisko se [yhteishengen rakentaminen] jotain sellasta ruumiillista työtä taikka jotain muuta vastaavaa, jolloin saatais [öö] niinkun vietettyä aikaa, mut tehtyä jotain hyödyllistä.” (Tiedonantaja 5.)

8 YHDISTELMÄ JA KESKUSTELU

8.1 Yhteenveto

Sodan ajan komppanian päällikölle on asetettu paljon vaatimuksia. Päälliköltä edellytetään tehtävässään muun muassa laajaa tietoa, monipuolisia taitoja, toimintakykyä, rohkeutta, päättävyyttä ja rauhallisuutta. Komppanian päällikön sodan ajan toimintaympäristön muodostavat tutkijan näkemyksen mukaan maasto, komppaniaan kohdistuvat eri uhkatyypit, kalusto, henkilöstö ja ylempi johtoporras, yhteistyökumppanit sekä komppanian käyttöperiaatteet. Toimintaympäristön tunteminen edesauttaa päällikön johtamistoimintaa.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin, millainen muutos sota on johtajuuden näkökulmasta nuorelle sodan ajan komppanian päällikölle. Nuorilta upseereilta selvitettiin teemahaastatteluilla käsityksiä heidän sodan ajan komppaniassaan vallitsevasta ilmapiiristä ja johtajuudestaan. Käsityksistä etsittiin myös muutosjohtamisen piirteitä. Ilmapiirillä tässä tutkimuksessa tarkoitettiin komppanian henkilöstön asenteiden, tunteiden, odotusten ja henkisen tilan kollektiivista ja jaettua mielialaa, joka on aistittavissa ja kuvailtavissa. Komppaniassa ilmapiirejä voi olla useita, mutta päällikön näkökulmasta helpoimmin on havaittavissa komppaniatason kokonaisilmapiiri. Sodan ajan toimintaympäristö on ulkoisen tekijän aiheuttama muutos ja siihen on sopeuduttava komppanian suorituskyvyn takaamiseksi. Tutkimusprosessin alussa tutkija uskoi, että sota aiheuttaa suuren muutossokin erityisesti reservistä palvelukseen astuneisiin reserviläisiin. Päälliköiden käsitykset eivät täysin tukeneet tätä oletusta.

Fenomenografisen analyysin kautta muodostui viisi kuvauskategoriaa, jotka kuvaavat komppanian päällikön johtajuutta ja johtamisympäristöä komppanian sisällä. Komppanian päälliköiden käsitykset ja painotukset esiintyivät merkityksellisten ilmausten muodossa ja niiden sisällöt erosivat toisistaan monin tavoin. Myös yhtäläisyyksiä ilmeni sekä yksi selkeä harvinaisuus. Löydetyt erot, yhtäläisyydet ja harvinaisuus loivat tutkijalle edellytykset muodostaa merkityksellisistä ilmauksista merkitysryhmien kautta kategorioita, jotka yhdistettiin edelleen kuvauskategorioiksi. Tässä yhteenvedossa tutkija esittää tutkimuksen keskeiset havainnot tiivistetyssä muodossa.

Tiedonantajien käsitysten perusteella komppanian ilmapiiri on ennalta tuntematon ja alkaa muodostua vasta, kun komppanian henkilöstö toimii yhdessä. Ilmapiirin muodostumiseen vaikuttavat päällikön ja henkilöstön toiminta sekä aika, fyysinen sijainti ja komppaniaa koskevat tapahtumat. Vaikutustekijät eivät ole toisiaan poissulkevia. Ne ovat läsnä koko ajan ja niillä kaikilla on oma osansa komppanian ilmapiirin muodostumisessa. Ilmapiirin muodostumattomuuden ohella tiedonantajien käsitykset leimasivat ilmapiirin pelokkaaksi, epävarmaksi ja jännittyneeksi. Lisäksi ilmapiiriin liitettiin olennaisena osana oireilu ja monimuotoiset lieveilmiöt.

Tiedonantajat eivät koe johtamiskäyttäytymisensä juurikaan muuttuvan siirryttäessä rauhan ajasta sodan aikaan. Tuloksissa esiintyneet piirteet kuvaavat pääosin ominaisuuksia, jotka korostuvat päälliköiden toiminnassa. Nuori sodan ajan komppanian päällikkö on tutkimustulosten perusteella vastuuntuntoinen, nöyrä, vaatimaton, rauhallinen ja keskusteleva. Päälliköllä on suuri tarve ansaita alaistensa luottamus esimerkillisellä toiminnalla ja luottamusta herättävällä käyttäytymisellä. Esimerkillisyyttä osoitetaan muun muassa tekemällä töitä alaisten rinnalla. Päällikkö haluaa lisäksi huolehtia alaistensa hyvinvoinnista.

Vaikka päällikkö kokee, että hänen paikkansa on alaisten luona, hänen on kuitenkin ajoittain otettava etäisyyttä henkilöstöön pitääkseen yllä kuria ja järjestystä sekä varmistaakseen tehtävän täyttämisen. Vastuuntunto kuormittaa päällikköä, sillä hän tekee paljon asioita itse. Päällikkö kuuntelee alaistensa huolia ja mielipiteitä. Mielipiteiden kuuntelu ei kuitenkaan vielä tarkoita, että niitä otettaisiin huomioon. Päälliköllä on suuri halu luottaa alaisiinsa, mutta alaiset täytyy ensin tuntea. Päälliköt ovat kohtalaisen varmoja osaamisestaan ja johtamistaidostaan sodan ajan ympäristössä. He suhtautuvat realistisesti osa-alueisiin, joiden suhteen he ovat epävarmoja. Pelko on myönnetty totuus eikä omaa paineensietokykyä voida tietää tarkasti ennen kuin ollaan sodan ajan ympäristössä ja taistelutoiminta alkaa.

Päälliköiden sodan ajan johtajuuskäsityksissä esiintyi muutosjohtamisen piirteitä koskien luottamusta, kommunikointia ja yhteisöllisyyttä. Kaikille oli ominaista kaksisuuntaisuus päällikön ja alaisten välillä. Komppanian päällikkö tahtoo saavuttaa alaistensa luottamuksen ja hän tahtoo myös osoittaa luottavansa heihin. Päällikkö haluaa pitää alaisensa tietoisena komppaniaan vaikuttavista tapahtumista ja vastavuoroisesti hän on kiinnostunut kuulemaan alaistensa ajatuksia ja huolia. Päällikkö haluaa edistää komppanian yhteisöllisyyttä ja dynamiikkaa. Yhteisöllisyyden ja dynamiikan edistämisen keinot vaihtelivat tai niitä ei oltu mietitty.

Tulokset vahvistivat osin tutkijan esioletuksia ja niiden perusteella tiedonantajat täyttivät paljon heille asetettuja sodan ajan vaatimuksia. Tiedonantajien lausumissa esiintyi paljon organisaatiolta opittuja käsityksiä, mikä tutkijan mielestä tarkoittaa, että Puolustusvoimien antaman johtajakoulutuksen sisältö on omaksuttu osaksi omaa johtajuutta. Tutkimusta aloittaessaan tutkija hieman epäili Maanpuolustuskorkeakoulun antamien sodan ajan johtamisvalmiuksien riittävyyttä ja ajatteli, että tuloksista saattaisi syntyä ajatuksia sodan ajan johtamiskoulutuksen kehittämiseksi. Epäily osoittautui aiheettomaksi, koska tuloksista ei löytynyt perusteita koulutuksen kehittämisehdotuksille. Rauhan ajan työn ja oma-aloitteisen itsensä kehittämisen merkitystä ei kuitenkaan voida sivuuttaa, sillä moni tiedonantaja kertoi valmistautuneensa sodan ajan päällikön tehtävään aktiivisesti työnsä ohessa.

8.2 Keskustelu luotettavuudesta, toistettavuudesta ja käytettävyydestä

Fenomenografisessa tutkimuksessa diskussio perustuu pohdintaan tutkimuksen löydöistä tutkimusongelman kautta, jonka lisäksi arvioidaan löytöjen merkitystä ja sovellettavuutta (Ahonen 1994, 156). Fenomenografiassa tutkijan haasteena on kuvailla tutkittavien kokemuksia ja käsityksiä heidän näkökulmastaan hylkäämällä omat kokemukset ja käsitykset, jotka toimivat ainoastaan keinona havainnollistaa tutkittavien elämismailmaa (Niikko 2003, 47). Tutkijan toiminta eräänlaisena välikappaleena ja tutkittavien sanoman muuttaminen implisiittisestä eksplisiittiseksi on haastavaa. Huuskon ja Paloniemen (2006) mukaan luotettavuus perustuu tutkijan aineistouskollisuudelle, kun kyseessä on subjektiivisuuteen perustuva laadullinen tutkimus. Uskollisuus ilmenee erilaisten käsitysten huomioimisena ja edustavuutena. (Huusko & Paloniemi 2006, 169.)

Subjektiivisuus on aina läsnä, sillä tutkijan aikaisemmat tiedot, esioletukset ja odotukset vaikuttavat häneen tahtomatta (Marton 1988, Salner 1989, Ahosen 1994, 122 mukaan). Niikon (2003, 39) mukaan fenomenografisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi ei perustu absoluuttiseen totuuteen. Tämän tutkimuksen merkityksellisten ilmausten ja merkitysryhmien löytäminen aineistosta sekä kategorioiden ja kuvauskategorioiden muodostaminen perustuvat tutkijan päättelyyn ja ovat siten tutkijan tekemiä johtopäätöksiä. Analyysi eteni tutkijan näkemyksen ja käsitysten mukaan, joten tuloksissa esiintyy subjektiivisuustekijä. Niikon (2003, 41) mukaan tutkijan oman näkemyksen täydellistä poissulkemista ja toisen kokemuksen totaalista ymmärtämistä ei ole mahdollista saavuttaa, sillä kohtaamme ja koemme jatkuvasti uudelleen sen subjektiivisen maailman, jossa elämme.

Tässä tutkimuksessa esitetyt esioletukset edustavat tutkijan elämismailmaa. Tutkija uskoo, että ne ovat vaikuttaneet tutkimukseen voimakkaimmin haastattelujen aikana. Niiden vaikutusta analyysivaiheessa ei myöskään voida poissulkea. Tutkija olisi voinut pohtia esioletuksia syvemmin ennen haastattelujen aloittamista, jolloin subjektiivisuutta aiheuttavat tekijät olisivat olleet paremmin tunnistettavissa. Haastatteluissa tiedonantajat vastasivat pääosin laajasti tutkijan esittämiin teemoihin, jolloin tutkijan tarvitsi vastauksen jälkeen lähinnä ohjata keskustelu seuraavaan teemaan, mikä vähensi subjektiivisuutta. Kuitenkin jokainen tutkijan haastattelussa esittämä kysymys on sisältänyt jonkinasteisen subjektiivisuustekijän. Tutkija ei esittänyt haastattelutilaisuuksissa tiedonantajille väitteitä. Haastattelujen aikana tiedonantajien lausumat lauseet tai yksittäiset sanat saattoivat herättää tutkijan kysymään asioita, jotka olivat päällimmäisenä hänen mielessään. Silloin jokin muu tutkimuksen kannalta olennainen seikka on saattanut jäädä käsittelemättä tai vähemmälle huomiolle. Luonnollisesti tutkijan haastattelun aikana tekemät valinnat vaikuttavat tutkimuksen analyysiin ja sen myötä tutkimustuloksiin.

Fenomenografisen analyysin alussa tutkija havaitsi, että vaikka keskustelu haastattelutilaisuuksissa oli ollut luontevaa ja syvällistä, osa tiedonantajista oli sijoittanut itsensä ajoittain aiheen ulkopuolelle, äidinkielellisesti ilmaistuna 2. tai 3. persoonaan. Lisäksi tiedonantajat vastasivat välillä konditionaalimuotoisilla lauseilla. Nämä havainnot saivat tutkijan arvioimaan tarkemmin sellaisissa muodoissa annettujen vastausten käytettävyyttä tutkimuksessa. Havaittu ilmiö ei kuitenkaan aiheuta ongelmia fenomenografisessa tutkimuksessa, koska henkilöiden kuva- tessa käsityksiään ja kokemuksiaan keskitytään ajattelun viitteelliseen mitä- ja rakenteelliseen kuinka -näkökulmaan sekä lausumien merkityksiin (Barnard ym. 1999, 216; ks. myös Niikko 2003, 32). Lisäksi suomen kielessä 2. ja 3. persoona sekä konditionaalimuotoisia lauseita käytetään tyypillisesti sellaisten asioiden yhteydessä, joita ei ole koettu.

Tiedonantajien käsitysten aito ymmärtäminen ja pääsy heidän elämismailmaansa edellyttävät tutkijalta empaattista asennetta (Niikko 2003, 35). Tutkija koki, että kykeni empatiaan sekä haastattelujen aikana että analyysivaiheessa. Empaattinen asenne oli havaittavissa haastattelujen aikaisena kiinnostuneisuutena, mikä auttoi muistamaan haastattelutilanteita analyysivaiheen aikana. Haastattelutilanteiden muistaminen puolestaan helpotti aineiston tulkintaa. Myös se, että tutkija itse täyttää lähes kaikki tiedonantajilleen asettamat valintakriteerit, edesauttoi asettumista tiedonantajien asemaan.

Luotettavuuden osoittamisen mekanismina tutkija käytti otteita tekemistään haastatteluista, jotta lukija voi niiden perusteella tarkastella tutkijan löytämille ilmauksille annettuja merkityksiä (Ahonen 1994, 131). Otteet on säilytetty alkuperäisen lausuman mukaisina, mikä tutkijan mielestä on merkki aineistouskollisuudesta. Lisäksi kategorioiden luonnehdinnat ovat perusteltavissa valittujen otteiden avulla.

Tiedonantajien lausumat esiintyvät tekstissä siten, että tiedonantajat vaikuttavat varmoilta sanomastaan. Pääsääntöisesti tiedonantajat olivat varmoja haastatteluissa, mutta tutkijan mielestä lukijan eläytymisen mahdollisuutta luotettavuuden lisäämiseksi olisi mahdollisesti voitu parantaa merkitsemällä otteisiin reilusti tavallista pidemmät tauot ja kertomalla kategorioiden luonnehdinnoissa esimerkkejä tällaisten taukojen asiayhteyksistä. Tutkija halusi kuitenkin muodostaa luonnehdinnoista yksinkertaisia ja siten korostaa tutkimuksen löytöjä. Esimerkiksi tiedonantajien kuvailu ja määrällinen luonnehdinta olisivat tutkijan mielestä voineet häivyttää olennaiset löydöt. Ahosen (1994, 150) ja Haapaniemen (2013) esimerkeissä luonnehdinnat ovat yksinkertaisia ja sisältävät fenomenografian kannalta olennaisen tiedon. Tutkija yhdisti kategorioiden löytöjä vahvistavaa aiempaa tietoa. Aiempi kategorioita tukeva tieto etsittiin vasta kuvauskategoriajärjestelmän muodostamisen jälkeen, jotta tutkimus pysyisi tiukasti aineistolähtöisenä ja siten tukisi tutkimuksen luotettavuutta. Sekä kategorioiden että kuvauskategorioiden muodostumisen ja luokittelun perusteet on selvitetty lukijalle tulosavaruuden ymmärtämiseksi.

Tutkimuksessa käytettiin sekä kotimaisia että ulkomaisia lähteitä ja lähteet ovat julkisesti saatavilla kahta Puolustusvoimien asiakirjaa lukuun ottamatta. Tutkija käytti toissijaisia lähteitä ainoastaan silloin, kun alkuperäislähde ei ollut tutkijan saatavilla. Osa tutkimuksessa käytetyistä lähteistä on vanhaa, mutta tutkija käytti niitä pääasiassa havainnollistamaan aikaisempia kokemuksia sodan ajan toimintaympäristöstä. Huhtisen (2002) mukaan vanha lähde ei automaattisesti tarkoita, että tieto olisi vanhentunutta. Tutkimuksessa on käytetty lähteinä Puolustusvoimien ohjesääntöjä. Ohjesääntöjen käytössä on otettava huomioon, että usein niiden kirjoittajia ei ole esitetty ja ne on kirjoitettu virkatyönä, mikä edellyttää niiden painoarvon tarkastelua. (Huhtinen 2002, 32.) Tutkija käytti ohjesääntöjä lähinnä esittäessään komppanian päällikköihin kohdistuvia vaatimuksia, joten niiden käyttäminen lähdeaineistona ei tutkijan mielestä vähennä tutkimuksen tieteellistä luotettavuutta.

Fenomenografinen tutkimus ei edellytä toistettavuutta, joten tutkimuksen luotettavuuden osoittamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota raportoimalla tutkimusprosessi huolellisesti ja pohjimalla sitä, mitkä seikat vaarantavat tutkimuksen luotettavuuden (Niikko 2003, 39; Tuominen 2016). Toistettavuus ei ole olennaista puhuttaessa löytämisestä, mutta tulosten puolustamiseen liittyy kysymys ymmärrettävien tulosten löytämisestä (Niikko 2003, 39). Huusko ja Paloniemi (2006, 170) korostavat tutkimusprosessin seikkaperäisen kuvauksen ja aineistolainauksen olevan luotettavuuden kannalta keskeisiä seikkoja. Koska fenomenografisen tutkimuksen toteuttamiselle ei ole yhtä oikeaa tapaa, tutkija on kuvannut tutkimusprosessin raportissa niin tarkasti kuin koki mahdolliseksi, tavoitellen tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja helpottaen toistettavuutta. Vaikka toistettavuutta ei vaadita, tutkija raportoi aineistonkeruun kulun siten, että alkuperäisten tutkimusolosuhteiden lähelle pääseminen on mahdollista. Lisäksi nelivaiheinen analyysiprosessi on selvitetty raportissa vaihe kerrallaan toistettavuuden mahdollistamiseksi ja luotettavuuden osoittamiseksi.

Tutkija muistuttaa, että tutkimuksessa ei tutkittu ilmiötä, vaan tiedonantajien elämismailmaa ja heidän käsitystensä eroja, joten tutkimuksen tulokset eivät ole absoluuttinen totuus. Otanta on pieni, joten tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia sodan ajan komppanian päällikön tehtävään määrättyjä nuoria upseereita. Fenomenografisessa tutkimuksessa ei tavoitella yleistettävyyttä (Ahonen 1994, 151). Tutkimustulokset eivät tutkijan mielestä tuota varsinaisesti uutta tietoa, vaikka vastaavaa tutkimusta ei ole aiemmin tehty. Tulokset kuitenkin vahvistavat ja päivittävät saman aihealueen aiemmin tutkittua tietoa, kuten Knightin (1992) havaintoa siitä, että komentajien johtajuus rauhan ja sodan ajan toimintaympäristöjen välillä ei muutu. Tulosten perusteella ei voida tehdä laajempia johtopäätöksiä eivätkä tulokset ole tutkijan mielestä suoraan sovellettavissa muun tason joukkoihin, kuten pataljoonaan tai joukkueeseen. Tutkija kuitenkin uskoo, että muita eri organisaatiotason joukkoja tutkittaessa ilmenisi samansuuntaisia käsityksiä, mutta näkökulmat ja painotukset saattaisivat erota komppanian viitekehyksen vastaavasta.

8.3 Pohdinta

Tämä tutkimus on yksi tapa käyttää fenomenografista tutkimusotetta. Fenomenografisessa analyysissä noudatetaan laadulliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä, eikä sille ole löydettävissä mitään yksittäistä ja selkeää menettelytapaa (Niikko 2003, 32). Fenomenografinen tutkimusote oli sopiva valinta tutkimukseen, koska se käsittelee kokemuksia ja käsityksiä. Fenomenografisen tutkimusotteen avulla on mahdollista tuoda esiin sodan ilmiöön keskeisesti liittyviä inhimillisiä näkökulmia. Käsitysten erilaisuuden tutkimisen avulla voidaan tunnistaa komppanian johtamiseen liittyviä erilaisia elementtejä, joiden päälliköt kokevat olevan tärkeitä komppanian johtamisen kannalta. Tutkijan mielestä oli mielenkiintoista huomata, kuinka syvälle tulkinta voidaan fenomenografiassa viedä.

Tutkijan mielestä tiedonantajat käsitelivät aihetta haastattelujen aikana laaja-alaisesti ja syvällisesti siitä huolimatta, että tutkija oletti aiheen olevan arkaluontoinen ja epäili vaikenemisen ilmenemistä. Tutkija ei kuitenkaan havainnut vaikenemista, mutta hänen mielestään arkuutta esiintyi silloin, kun tiedonantaja puhui yleisellä tasolla siitä, mitä komppanian päällikön pitäisi tehdä. Asiayhteyksistä oli kuitenkin pääteltävissä, että tiedonantaja tarkoittaa itseään. Osa tiedonantajista puolestaan kertoi hyvin avoimesti arkaluontoisia esimerkkejä, mikä johdatti tutkijan syvemmälle heidän elämismaailmaansa. Ajoittain tiedonantajat kertoivat asioita, jotka olivat ristiriidassa aiempien lausumien kanssa, mikä puolestaan vaikeutti lausumien tulkintaa.

Tutkimuskysymykseen vastaavien merkityksellisten ilmausten etsiminen aineistosta on täydellistä keskittymistä vaativa prosessi. Tutkijan mielestä vireystilalla ja keskittymisellä on fenomenografisessa analyysissä tulosten kannalta suuri merkitys. Keskittyneisyyden puute tai katoaminen on havaittava analyysin aikana, jotta mitään olennaista ei jää huomaamatta. Lukukertoja on oltava useita ja tehdyt valinnat on varmistettava. Lisäksi pidemmän keskeytyksen jälkeen on kerrattava edellisellä työskentelykerralla tehdyt toimenpiteet.

Haastattelukysymysten ankkuroiminen tutkimuskysymyksiin osoittautui vaikeaksi, eikä tutkija mielestään onnistunut siinä toivomallaan tavalla. Tutkija joutuikin muokkaamaan tutkimuskysymyksiä, kun haastattelut oli jo tehty. Hakalan (1999, 146–148) mukaan tutkimustehtävän tarkentuminen tutkimuksen aikana on normaalia. Tutkijaa myös arvelutti se, onko alatutkimuskysymysten kautta mahdollista vastata päätutkimuskysymykseen. Kahden ensimmäisen alatutkimuskysymyksen kautta vastaaminen päätutkimuskysymykseen onnistui pääosin ilman ongelmia, mutta kolmas alatutkimuskysymys aiheutti tutkijalle haasteita.

Kolmas alatutkimuskysymys ei tutkijan mielestä sovi fenomenografiseen tutkimukseen, koska muutosjohtamisen piirteiden määrittäminen ja niitä vastaavien merkityksellisten ilmausten valinta oli täysin tutkijan oman harkinnan varassa. Lisäksi analyysi ilmausten löytämisestä eteenpäin oli haasteellista, sillä analyysin on synnyttävä aineistolähtöisesti, vaikka ilmaukset perustuivat muutosjohtamiseen. Luontevaa olisi ollut päätyä lähelle jotakin muutosjohtamisen mallia tai teoriaa, mutta tutkijan mielestä valintoja olisi silloin ohjannut teoria, mikä ei puolestaan olisi sopinut käytettävään tutkimusmenetelmään. Kolmas alatutkimuskysymys oli myös osittain päällekkäinen toisen alatutkimuskysymyksen kanssa, sillä molemmilla on yhteys johtajuutta käsitteleviin ilmauksiin. Tutkija uskoo, että päällekkäisyysongelmalta olisi voitu välttyä täysin, mikäli kuvauskategoriasysteemistä olisi esimerkiksi luotu hierarkkinen horisontaalisen sijaan (Niikko 2003, 38). Analyysin kategorisointivaiheessa tutkija ei kuitenkaan kokenut päällekkäisyyden olevan ongelma, sillä samalla lausumalla voi tutkijan mielestä olla monta eri implisiittistä sanomaa.

Kuvauskategorioita muodostaessaan tutkija harkitsi kaikkien kategorioiden asettamista ikään kuin samalle viivalle unohtamalla alatutkimuskysymykset. Tällöin kuvauskategorioita olisi syntynyt ristiin ilman alatutkimuskysymysten asettamia rajoja. Hetken tämän vaihtoehdon mukaista hahmoteltuaan tutkija kuitenkin hylkäsi sen, sillä ensimmäinen alatutkimuskysymys ei sopinut kokonaisuuteen. Toisaalta kuvauskategorioiden muodostaminen ilman kysymysrajoja olisi saattanut kuvata käsityksiä huomattavasti laaja-alaisemmin, koska johtajuus on erittäin moniulotteinen kokonaisuus. Tässä tutkimuksessa kysymyskohtainen analyysi rajoittaa kokonaisuutta. Tutkija pohti analyysin aikana myös kysymysrajojen poistamista toisen ja kolmannen alatutkimuskysymyksen väliltä, mutta se olisi tutkijan mielestä saattanut tutkimustulokset epätasapainoon ja jättänyt ensimmäisen alatutkimuskysymyksen tutkimuksesta irralliseksi.

Kuvauskategorioita luonnehtiessaan tutkija huomasi, että kategorioiden sisällössä on joitakin päällekkäisyyksiä. Haastatteluissa useasti esiintyneet luottamus, avoimuus ja yhteisöllisyys esiintyivät sisällössä päällekkäin. Tässä vaiheessa tutkija harkitsi kolmannen alatutkimuskysymyksen poisjättämistä, mutta päätti säilyttää sen. Tutkija perusteli valinnan sillä, että toisen alatutkimuskysymyksen näkökulmassa luottamus, avoimuus ja yhteisöllisyys ovat keskinäisessä vaikutussuhteessa, kun puolestaan kolmannen alatutkimuskysymyksen näkökulmassa ne ovat jokainen omia kokonaisuuksiaan. Ahosen (1994) esittämästä esimerkistä on pääteltävissä, että kategorioissa saa olla samanlaisia sisältöjä. Hän luonnehtii kategorioita siten, että yhdessä yhdistävänä tekijänä ovat väkivalta ja taistelu, ja seuraavassa kategoriassa väkivallan ja taistelun lisäksi esiintyy kilpailu. (Ahonen 1994, 150.) Tämä osoittaa, että kategorioita ei tarvitse irrottaa sisällöllisesti toisistaan väkisin. Tutkija oli aluksi siinä ymmärryksessä, että sisällöllisiä päällekkäisyyksiä ei saa olla ollenkaan, mutta kolmatta alatutkimuskysymystä käsiteltäessä osittainen päällekkäisyys oli välttämätöntä. Sen sisältämät erot ovat kuitenkin suuremmat kuin samankaltaisuudet.

Tutkijan mielestä kategorioiden ja kuvauskategorioiden luonnehdinnat vastaavat tiedonantajien käsityksiä ja keskustelevat aineistosta poimittujen otteiden kanssa. Tutkija pyrki välttämään ylitulkintaa ajoittain jopa liikaa. Mikäli jonkin kategorian luonnehdinta kertoo huomattavasti enemmän kuin liitetyt otteet, jokin olennainen ote on jäänyt pois sen sijaan, että tutkija olisi sepittänyt luonnehdintaan aineistosta löytymätöntä asiaa. Ahosen (1994, 151) mukaan aineiston ja kategorisoinnin määrällinen kuvaaminen on usein tarkoituksenmukaista, mutta tutkija ei sitä tehnyt. Huuskon ja Paloniemen (2006, 169) mielestä käsitysten määrällinen painottuminen ei ole kiinnostavaa. Haastatteluotteiden valinta oli tarkkaa harkintaa vaativa prosessi eivätkä valitut otteet tutkijan mielestä edellytä määrällisiä perusteluja tässä tutkimuksessa, sillä otanta on pieni eikä analyysissä Niikon (2003, 33) mukaan kuulu keskittyä ilmauksia tuottaneisiin tiedonantajiin. Tutkijan mielestä määrällinen kuvailu ohjaa lukijan sivuun olennaisesta sisällöstä eikä se tässä tutkimuksessa ole oleellista. On mahdollista, että tutkija yritti ajoittain liian tietoisesti vähentää subjektiivisuuttaan analyysin aikana, mikä vähensi tutkijan rohkeutta etsiä aktiivisemmin aineistosta rajatapauksia ja harvinaisuuksia. Rajatapauksen ja harvinaisuuksien löytäminen ja raportointi olisi mahdollisesti antanut tämän tutkimuksen lukijalle laaja-alaisemman ja syvemmän ymmärryksen tiedonantajien käsityksistä.

Tutkimustulosten perusteella taistelustressin käsitteen määrittely ei ollut tutkimuksen kannalta olennaista, vaikka tutkija oletti niin. Tiedonantajat eivät missään vaiheessa nostaneet taistelustressiä esiin haastattelujen aikana. Sen sijaan tiedonantajat esittivät ilmiöitä, jotka voidaan yhdistää taistelustressiin, mutta tutkija tulkitse heidän käsittelevän niitä taistelustressistä irrallisina ilmiöinä. Tutkija harkitsi analyysin aikana taistelustressin kategorian muodostamista, mutta ei löytänyt käsityksistä siihen riittävästi perusteita.

Tutkijan tarkasteltua syntyneitä tuloksia yhä uudelleen esiin nousi kysymys, olisiko tutkimuksessa saavutettu syvällisempiä tuloksia ja lisää arvoa, mikäli haastatteluiden alussa olisi käsitelty tarkemmin tiedonantajien sodan ajan komppanioita ja niiden toimintaympäristöä? Tiedonantajat olisivat tällöin saattaneet eläytyä omaan sodan ajan ympäristöönsä syvemmin ja kertoa käsityksiään yksityiskohtaisemmin. Toisaalta sodan ajan komppanioiden yksityiskohtainen käsittely olisi rajoittanut aineiston julkisuutta.

Tutkijan mielestä ylempi johtoporras on keskeinen vaikuttaja komppanian päällikön toimintaympäristössä ja sen käsittely tässä tutkimuksessa jäi lähes olemattomaksi. Tutkijan mielestä tutkimus olisi ollut tasapainoisempi, jos ylempää johtoporrasta olisi käsitelty haastatteluteemoissa. Alaisia kuitenkin käsiteltiin. Olisiko alaisten käsittelyä voinut jättää vähemmälle ja ensimmäisen alatutkimuskysymyksen sijaan olisi kysytty jotakin muuta komppanian päällikön johtajakäsitykseen liittyvää. Toisaalta tutkimuksen viitekehys oli tarkasti rajattu käsittämään sodan ajan komppaniaa, ja komppania sisältää päällikön alaiset, mutta ei ylempää johtoporrasta.

8.4 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimusprosessin aikana tutkijalle syntyi joitakin ajatuksia tutkimusaiheista, jotka voisivat palvella Puolustusvoimien toimintaa erityisesti sodan aikana. Suurin osa aiheista liittyi sodan aikaan ja ihmisiin.

Tutkimuksen tiedonantajien täyttämät esitietolomakkeet paljastivat puutteita operatiivisten vaatimusten täyttämässä, joten tutkijan mielestä nuorten upseerien sodan ajan johtamisvalmiuksia ja perehtymistä sodan ajan tehtävään tulisi edelleen kehittää. Eräs tiedonantaja kertoi tunteneensa olonsa avuttomaksi, kun hänen joukkoonsa oli kohdistunut ihmishenkien menetyksiä. Hän toivoi, että sellaisten asioiden käsittelyyn annettaisiin enemmän valmiuksia. Johtamis-

valmiuksien ja sodan ajan tehtävään perehtymisen kehittämistarpeet olisi hyvä kartoittaa tutkimuksella, jossa määritetään puutteiden laajuus ja esitetään sodan ajan johtamiskoulutuksen ja sodan ajan tehtävään perehtymisen kehittämiskäytäntöjä.

Moni tiedonantaja kertoi rauhoittumisen ja rauhallisena pysymisen olevan paras keino selviytyä haasteellisista ja kriittisistä tilanteista sodan aikana, mutta muuten heillä ei ollut esittää valmista keinovalikoimaa tilanteiden ratkaisemiseksi. Tästä on lyhyesti pääteltävissä, että sodan ajan johtajuus perustuu tilannejohtamiseen. Tutkija kuitenkin alkoi pohtia, että olisiko johtajan mahdollista luoda itselleen ja johtamiselleen vakioituja toimintatapamalleja, joilla keskittyminen olennaiseen paranee ja stressi sekä pelko jäävät taka-alalle. Tutkimus siitä, miten upseerit sievät stressiä ja miten he ovat valmistautuneet kohtaamaan sodan ajan tuoman pelon, voisi auttaa kehittämään vaikeiden tilanteiden johtajakoulutusta. Toisaalta tällaisessa aiheessa piilee tiedonantajien vaikenemisen vaara.

Tässä tutkimuksessa tutkija käsitteli lyhyesti sotaa toimintaympäristöllisenä muutoksena, joka tutkijan mielestä voisi olla tutkimusaihe jo itsessään. Tutkimuksen avulla muutos rauhan ajasta sodan aikaan olisi mahdollista käsitteellistää muutosjohtamisen tutkimuskentässä. Sen myötä olisi mahdollista tunnistaa esimerkiksi joukkojen perustamiseen ja sotaan valmistautumiseen liittyviä muutosjohtamisen tarpeita kulttuurissa, toimintamalleissa ja rakenteissa.

Tutkimuksessa ilmeni, että tiedonantajat ovat käsitystensä mukaan erittäin vastuuntuntoisia omassa sodan ajan päällikön tehtävässään ja se saa heidät tekemään paljon töitä, jopa sellaisia, jotka voisi teettää alaisilla. Tutkimuksessa ei kuitenkaan selvinnyt tarkasti, mistä suuri vastuuntunto on peräisin. Tutkijan mielestä vastuuntunnon voi olla monta syytä. Siihen voivat vaikuttaa muun muassa tunne tilivelvollisuudesta, epäonnistumisen pelko, arvomaailma ja kunnianhimo. Tutkijan mielestä olisi kiinnostavaa selvittää, mitkä seikat ovat vaikuttaneet nuorten upseerien vastuuntunnon muodostumiseen.

Eräs tiedonantaja kertoi haastattelun aikana, että hän olisi varmasti huolissaan perheensä hyvinvoinnista ollessaan rintamalla. Kotona vaimon kanssa oli käyty keskustelua siitä, mitä muu perhe tekee, kun mies lähtee sotaan. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten laajasti ammatillisotilaat kertovat puolisoilleen tehtävistään ja siitä, millainen käsitys ammatillisotilaiden perheillä on sodasta ja sen vaikutuksista omaan perheeseen ja lähipiiriin.

Kaikki tiedonantajat mainitsivat kriisinhallintapalveluksen joko esimerkkinä johtamiskäyttämiseen liittyen tai kokemuksena hyvistä käytännöistä. Tutkijan mielestä kriisinhallintakokemuksen vaikutus ja soveltaminen sotilaiden johtamiskäyttämiseen kotimaassa olisi mielenkiintoinen tutkimusaihe. Tutkijan kokemuksen mukaan palvelus kriisinhallintaoperaatiossa kehittää johtamisvalmiuksia, lisää ymmärrystä kiinteän joukon kulttuurista ja valmentaa johtajia nopeiden päätösten tekemiseen. Kriisinhallintaoperaatioista saatujen kokemusten koetaan yleisesti palvelevan Puolustusvoimien sodan ajan toimintaa, mutta käytännön oppien ja kokemusten vaikutusta upseeriston johtamiskäyttämiseen ei ole tutkittu.

LÄHTEET

1 Kirjallisuus ja artikkelit

Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjapaino Oy West Point. Rauma.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.

Barnard, A., McCosker, H. & Gerber, R. 1999. Phenomenography: A Qualitative Research Approach for Exploring Understanding in Health Care. *Qualitative Health Research* March 1999 9, 212-226. Saatavilla sähköisesti osoitteessa https://www.researchgate.net/publication/12743309_Phenomenography_A_Qualitative_Research_Approach_for_Exploring_Understanding_in_Health_Care (viitattu 26.3.2018).

Burnes, B. 2014. *Managing Change*. Pearson. Iso-Britannia.

Catignani, S. 2004. Motivating soldiers: The example of the Israeli Defense Forces. U.S. Army War College, Vol. 34. Saatavilla sähköisesti osoitteessa ssi.armywarcollege.edu/pubs/parameters/articles/04autumn/catignan.pdf (viitattu 18.3.2018).

Daddis, G.A. 2004. Understanding fear's effect on unit effectiveness. *23 Military Review* July – August 2004. Saatavilla sähköisesti osoitteessa www.au.af.mil/AU/AWC/awcgate/mil-review/daddis.pdf (viitattu 22.3.2018).

Dollard, J. & Horton, D. 1944. *Fear in battle*. AMS Press INC. New York, NY, Yhdysvallat.

Eränen, L., Harinen, O. & Jokitalo, J. 2008. Sotilasyhteisön sosiaalipsykologiaa. Teoksessa Valtanen, M. (toim.) *Johtamisen sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä*. Edita Prima Oy. Helsinki.

Goleman, D. 2005. *What Makes a Leader?* Teoksessa Taylor, R. & Rosenbach, W. (toim.) *Military Leadership – In Pursuit of Excellence*. Westview Press, a Member of the Perseus Books Group. Massachusetts, Yhdysvallat.

Grossman, D. 1995, 1996. On killing – the psychological cost of learning to kill in war and society. Little Brown and Company. Boston, Yhdysvallat.

Haapaniemi, P. 2013. Pro gradu -tutkielma: Fenomenografinen analyysi – Fenomenografisen analyysin lähtökohdat ja esimerkki aineiston analyysistä sosiaalityön tutkimuksessa. Tampereen yliopisto. Tampere.

Hakala, J. 1999. Graduopas. Gaudeamus Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd. Helsinki.

Heikkinen, H., Huttunen, R., Niglas, K., Tynjälä, P. 2005. Kartta kasvatustieteen maastosta. Kasvatus 36 (5), 340–354.

Hersey, P. & Blanchard, K. 1990. Tilannejohtaminen – tuloksiin ihmisten avulla. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1993. Teemahaastattelu. Yliopistopaino. Helsinki.

Hokkanen, T. 2011. Diplomityö: Organisaatiokulttuuri Puolustusvoimissa – Maa-, Meri- ja Ilmavoimien organisaatiokulttuuri puntarissa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki.

Horn, B. 2004. The Worm Revisited: An Examination of Fear and Courage in Combat. Canadian Military Journal Summer 2004. Saatavilla sähköisesti osoitteessa www.journal.forces.gc.ca/vo5/no2/doc/leadership-direction-eng.pdf (viitattu 26.3.2018).

Howe, P. 2005. Leadership and Training for the Fight. Authorhouse. Indiana, Yhdysvallat.

Huhtinen, A-M. 2002. Sotilasjohtamisen tutkimus. Teoksessa Huhtinen A-M. (toim.) Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Hakapaino Oy. Helsinki.

Huhtinen, A-M. 2005. Sanasota – johdatus sodan ja sodanjohtamisen filosofiaan. Hakapaino Oy. Helsinki.

Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. Kasvatus 37 (2), 162–173.

Kerttula, K. 2009. Valta ja muutos – Ylimmän johdon tulkinta vallan ilmenemisestä organisaation strategisessa muutosprosessissa. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä.

Koivisto, O. (toim.) 1943. Sotamiehen taskukirja 1944. Arvi A. Karisto Osakeyhtiö. Hämeenlinna.

Kotter, J. 1996. Leading change. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts, Yhdysvallat.

Jankov, A. 2010. Master's thesis: Competent, Confident and Agile? A Study of the U.S. Army Leadership Requirements Model And Its Application for U.S. Army Company Commanders. U.S. Army Command and General Staff College. Fort Leavenworth, Kansas, Yhdysvallat.

Jernigan, M. 2005. The "Emperor's New Clothes" Approach to Leadership. Teoksessa Taylor, R. & Rosenbach, W. (toim.) Military Leadership – In Pursuit of Excellence. Westview Press, a Member of the Perseus Books Group. Massachusetts, Yhdysvallat.

Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu.

Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu.

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. WSOY – Kirjapainoyksikkö. Porvoo.

Knight, K. 1992. Study Project: Similarities/Differences in Combat/Peacetime Leadership. U.S. Army War College. Carlisle, Pennsylvania, Yhdysvallat.

Laine, T. 2017. Pro gradu -tutkielma: Sodan ajan jalkaväkikomppanian päällikön toimintakyvyn vaatimukset. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki.

Larsson, S. 1986. Kvalitativ analys - exemplet fenomenografi. Lund: Student litteratur. Linköping, Ruotsi.

Larsson, L. & Holmström, I. 2007. Phenomenographic or phenomenological analysis: does it matter? Examples from a study on anaesthesiologists' work. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*. 2007; 2: 55–64.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki.

Maanpuolustuskorkeakoulu. 2016. Opinto-opas 2016 – Sotatieteiden maisterin tutkinto. Juvenes Print. Tampere.

Maanpuolustuskorkeakoulu. 2017a. Yleinen opas 2017 – Sotatieteelliset perus- ja jatkotutkinnot. Juvenes Print. Tampere.

Maanpuolustuskorkeakoulu. 2017b. Opinto-opas 2017 – Sotatieteiden kandidaatin tutkinto ja sen lisäksi suoritettavat sotilasammattilliset opinnot. Juvenes Print. Tampere.

Maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunta. 2017. Suomalaisten mielipiteitä ulko- ja turvallisuuspolitiikasta, maanpuolustuksesta ja turvallisuudesta – Tiedotteita ja katsauksia, marraskuu 2017. Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto. Helsinki.

Maavoimien esikunta/Henkilöstöosasto. 2008. Komppanian taisteluohje. Edita Prima Oy. Helsinki.

Marshall, S.L.A. 1966. *The Officer as a Leader*. Stackpole Company. Harrisburg, Pennsylvania, Yhdysvallat.

Marton, F. 1981. Phenomenography – Describing conceptions of the world around us. *Industrial Science* 10, 177-200. Elsevier Scientific Publishing Company. Amsterdam, Alankomaat.

Marton, F. & Booth, S. 1997. *Learning and Awareness*. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey, Yhdysvallat.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos – Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

- Mielonen, E. 1968. Pelko ja pakokauhu – Henkinen paine sodassa. Kauppiaitten kustannus Oy. Helsinki.
- Moran, E. & Volkwein, J. 1992. The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations* Vol. 45, Issue 1 (Jan 1992): 19–47.
- Nadler, D. & Tushman, M. 1990. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review* 32, no. 2 (Winter 1990): 77–97.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä.
- Nash, W.P. 2007. The Spectrum of War Stressors. Teoksessa Figley, C.R. & Nash, W.P. (toim.) *Combat Stress Injury - Theory, Research, and Management*. Routledge, Taylor and Francis Group. New York, NY, Yhdysvallat.
- Niglas, K. 2004. The Combined Use of Qualitative and Quantitative Methods in Educational Research. TPÜ Kirjastus. Tallinna, Viro.
- Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuun yliopiston-paino. Joensuu.
- Niiniluoto, I. 2002. Johdatus tieteenfilosofiaan. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Nissinen, V. 2002. Johtamisen tutkimuksen menetelmistä. Teoksessa Huhtinen, A-M. (toim.) *Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät*. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Nissinen, V. 2007. Syväjohtaminen. Karisto Oy. Hämeenlinna.
- Nurmi, L. 2006. Kriisi, pelko ja pakokauhu. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Pajuranta, A. 2012. Kandidaatin tutkielma: Pelko taistelussa - Ryhmänjohtajan keinoja ylläpitää joukkonsa psyykkistä suorituskkyä taistelutilanteessa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki.

Pihlainen, K., Santtila, M., Ohrankämmen, O., Ilomäki, J., Rintakoski, M. & Tiainen, S. 2011. Puolustusvoimien kuntotestaaajan käsikirja. Edita Prima Oy. Helsinki.

Pipping, K. 1978. Komppania pienoisysteiskuntana. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum. Helsinki.

Pääesikunta. 2012. Johtajan käsikirja (JOKÄ). Juvenes Print Oy. Tampere.

Pääesikunta. 2014. Kenttäohjesääntö – yleinen (KOYL). Juvenes Print Oy. Tampere.

Pääesikunta. 2014b. Mielenterveysopas mielenterveystyötä tekeville puolustusvoimissa. Juvenes Print Oy. Tampere.

Pääesikunta/Henkilöstöosasto. 2015. Puolustusvoimien henkilöstöstrategia – Palkatulle henkilöstölle ja asevelvollisille. Juvenes Print Oy. Tampere.

Pääesikunta/Koulutusosasto. 2007. Kouluttajan opas (KOULOPAS). Juvenes Print Oy. Tampere.

Rantapelkonen, J. & Koistinen, L. 2016. Pohdintoja sotatieteellisistä käsitteistä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki.

Richardson, J. 1999. The Concepts and Methods of Phenomenographic Research. Review of Educational Research Spring 1999, Vol. 69, No. 1, pp. 53–82. Saatavilla sähköisesti osoitteessa www.cedu.niu.edu/~walker/research/Phenomenology.pdf (viitattu 27.3.2018).

Ryan, A. 2006. Post-positivist Approaches to Research. Researching and Writing your thesis: a guide for postgraduate students. MACE: Maynooth Adult and Community Education, pp. 12–26.

Schein, E. 2004. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass A Wiley Imprint. California, Yhdysvallat.

Schneider, B., Ehrhart, M. & Macey, W. 2013. Organizational Climate and Culture. *Annu. Rev. Psychol.* 2013. 64:361–88. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://articles.extension.org/sites/default/files/Organizational%20Climate%20and%20Culture%20Review.pdf>. (viitattu 28.3.2018)

Siltala, H. 2009. Johtajuus esimiestyössä. Teoksessa Kiuru, J. (toim.) *Johdatus johtamiseen - Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan*. Edita Prima Oy. Helsinki.

Sinivuo, J. 2011. Sotilasryhmän dynamiikka, taistelumoraali ja suorituskkyky. Edita Prima Oy. Helsinki.

Sirén, T. & Pekkarinen, O. 2017. Tieteenfilosofis-metodologisia perusteita pro gradu -tutkielman laadintaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki.

Stouffer, J. 2008. Change. Teoksessa Horn, B. & Walker, R.W. (toim.) *The military leadership handbook*. Canadian Defence Academy Press. Kingston, Ontario, Kanada.

Tanninen, J-P. 2001. Hyvän sotilasjohtajan muotokuva. Teoksessa Manninen, K. & Lindgren, G. (toim.) *Tulikoe – ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana*. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Tarvainen, E. 2004. Työn kasvavat haasteet ja sotilaan voimavarat. Teoksessa Niskanen, H & Ahonen, S. (toim.) *Ihmisestä on kysymys - arvot väkivallan maailmassa*. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Taylor, R. & Rosenbach, W. 2005. Values: The Heart of Leadership. Teoksessa Taylor, R. & Rosenbach, W. (toim.) *Military Leadership – In Pursuit of Excellence*. Westview Press, a Member of the Perseus Books Group. Massachusetts, Yhdysvallat.

US Army, Headquarters, Department of the Army. 2012. ADP 6-22 Army Leadership. Washington DC, Yhdysvallat. Saatavilla sähköisesti osoitteessa data.cape.army.mil/web/repository/doctrine/adp6-22.pdf (viitattu 29.3.2018).

Varto, J.1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä. Helsinki.

Virolainen, H. 2010. ”Kai sitä on vaan semmonen laumaeläin” – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Uniprint. Turku.

Virtanen, T. 2017. Pro gradu -tutkielma: Sotilasuralta turvallisuusjohtajaksi – Entisten ammat-
tisotilaiden käsityksiä valmiuksistaan toimia siviiliorganisaatioiden turvallisuusjohdon tehtä-
vissä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki.

Walsh, C. 2014. Cowardice. Princeton University Press. New Jersey, NY, Yhdysvallat.

Yukl, G. 2012. Leadership in organizations. Pearson. New Jersey, NY, Yhdysvallat.

2 Asiakirjat ja internet

Laki Maanpuolustuskorkeakoulusta 1121/2008. Annettu 30.12.2008. Saatavilla sähköisesti
osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2008/20081121> (viitattu 13.3.2018).

Maavoimien esikunta/Henkilöstöosasto. 2015. MAAVESOTKOULOHEK - Varusmieskoulu-
tus pioneeriaselajissa. Asiakirja HK926. Maavoimien esikunnan kirjaamo. Mikkeli.

Maavoimien esikunta/Henkilöstöosasto. 2016. MAAVESOTKOULOHEK - Taisteluosaston
ohje. Asiakirja HL1279. Maavoimien esikunnan kirjaamo. Mikkeli.

Ponteva, M. 2016. Käsitteiden määrittelyä. Teoksessa Jarkko Kosonen. (toim.) Pakokauhu, pa-
niikki ja taistelustressi – taistelun pysyvät haasteet. Suomen Sotilassosiologisen Seuran ja Suo-
men Sotilaspsykologisen seuran seminaari Helsingissä 8.3.2016. Saatavilla sähköisesti osoit-
teessa <https://www.sotilassosiologia.fi/julkaisut> (viitattu 22.3.2018).

3 Luennot

Kouri, S. 2017. Purkukeskustelu. Luento Maanpuolustuskorkeakoulussa 9.5.2017. Luento-
muistiinpanot tutkijan hallussa.

Kuronen, T. 2018. Puolustusvoimien johtamisen kehittäminen. Luento Maanpuolustuskorkea-
koulussa 10.1.2018. Luentomuistiinpanot tutkijan hallussa.

Tuominen, J. 2016. Fenomenografia. Luento Maanpuolustuskorkeakoulussa 2.11.2016. Esitysmateriaali tutkijan hallussa.

Virtaharju, J. 2018. Johtajuus -käsitteen moniselkoisuudesta. Luento Maanpuolustuskorkeakoulussa 8.1.2018. Esitysmateriaali tutkijan hallussa.

4 Tutkijan keräämä aineisto

Maavoimien sodan ajan komppanian päällikön tehtävään määrättyjen nuorten upseerien täyttämät esitietolomakkeet. 2017. Aineisto tutkijan hallussa.

Maavoimien sodan ajan komppanian päällikön tehtävään määrättyjen nuorten upseerien teema-haastattelut. 2017. Aineisto tutkijan hallussa.

LIITTEET

LIITELUETTELO

LIITE 1 – TEEMAHAASTATTELUN ESITIETOLOMAKE

LIITE 2 – HAASTATTELULOMAKE, HAASTATTELIJAN

LIITE 3 – HAASTATTELULOMAKE, TIEDONANTAJAN

TEEMAHAASTATTELUN ESITIETOLOMAKE

Tämä haastattelu liittyy yliluutnantti Eero Terkin Pro gradu -tutkimukseen. Tutkimuksessa pyritään selvittämään nuorten sodan ajan perusyksikön päälliköiden käsityksiä johtajuudesta poikkeusolojen toimintaympäristössä. Haastattelun tavoitteena on selvittää tiedonantajien käsityksiä sodan ajan toimintaympäristöstä ja johtajuudesta perusyksikön viitekehyksessä. Tutkimustulokset tulevat pääasiassa Puolustusvoimien käyttöön.

Esitietolomakkeen tiedot sekä haastattelu ovat luottamuksellisia. Tutkimusraportissa tiedonantajan henkilöllisyyttä ei ole mahdollista selvittää. Aineiston henkilötiedot on tarkoitettu ainoastaan tutkijan omaan käyttöön. Henkilötietoja ei luovuteta kolmansille osapuolille. Tutkija nauhoittaa haastattelutilaisuuden ja kopioi ääninauhan tekstiksi.

Haastattelun teemarunko jaetaan tiedonantajalle etukäteen, jotta hänellä on mahdollisuus pohtia vastauksiaan ennakkoon. Tutkimuksen kannalta paras hyöty saavutetaan, kun tiedonantaja on valmistautunut keskustelemaan teemoista ja vastaa kysymyksiin avoimen rehellisesti. Tämän tutkimuksen haastattelutilaisuus on luonteeltaan keskustelu, jossa tiedonantaja voi tuoda esille mielipiteitään, käsityksiään ja tuntemuksiaan tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelun keskusteluiden sisältö on tarkoitus pitää suojaustasoltaan julkisena, mikä tarkoittaa sitä, että muun muassa organisaatioista, suorituskyvyistä ja henkilöstöstä pyritään keskustelemaan julkisuuslain edellyttämällä tarkkuudella.

Haastattelu kestää 30 - 60 minuuttia.

Tutkija toivoo, että tiedonantaja toimittaa esitietolomakkeen täytettynä haastattelutilaisuuteen. Mikäli esitietolomakkeen jonkin kohdan täytössä on epäselvyyksiä, kohdan voi jättää tyhjäksi ja se täydennetään haastattelutilaisuudessa.

Yliluutnantti Eero Terkki

Esitiedot:

Nimi: _____

Puhelinnumero: _____

Ikä: _____

Vuosi, jolloin valmistunut upseerin virkaan: _____

Tunnen sodan ajan yksikköni jäsenet

- ☐ Kyllä, kaikki
- ☐ Kyllä, yli 50%
- ☐ Kyllä, alle 50%
- ☐ En ketään tai alle 10%

Hallitsen sodan ajan tehtävässäni vaadittavat tiedot ja taidot

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ En tiedä, mitä sodan ajan tehtävässäni vaadittavat tiedot ja taidot ovat

Tunnen sodan ajan joukkoni toimintaympäristön

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

Täytän tehtävässä edellytettävät toimintaedellytykset

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ En tiedä, mitä tehtävässä edellytettävät toimintaedellytykset ovat

Olen kehittänyt osaamistani ja toimintakykyäni sodan ajan tehtävässä

- ☐ Kyllä, miten?:

- ☐ Ei

KIITOS VASTAUKSISTASI

HAASTATTELULOMAKE, HAASTATTELIJAN

TEEMAHAASTATTELU - HAASTATTELIJAN KAPPALE

1. Aloitus:

- Nauhoituksen aloittaminen
- Tutkimuksen aiheen kertaaminen
 - o Nuorten sodan ajan perusyksikön päälliköiden käsityksiä sodan ajan johtajuudesta
 - o Heräsikö kysymyksiä aiheesta?
- Nimettömyys ja luotettavuus
 - o Esitietolomakkeen tiedot sekä haastattelu ovat nimettömiä ja luottamuksellisia.
 - o Tutkimusraportissa tiedonantajan henkilöllisyyttä ei ole mahdollista selvittää.
- Esitietolomakkeen ja ohjeen sisällön kertaaminen
 - o Heräsikö kysymyksiä?

2. Haastattelu

- Miten uskot rauhasta sotaan siirtymisen vaikuttavan sodan ajan yksikkösi henkilöstöön, kun verrataan rauhan aikaan?
 - o Millainen käsitys sinulla on vallitsevasta ilmapiiristä?
 - o Mikä sopeutumisessa on vaikeinta?
 - o Miten voit vaikuttaa ilmapiiriin?
 - o Miten sodan ajan johtaminen eroaa rauhan ajan johtamisesta?
- Miten uskot sodan ajan vaikuttavan johtamiskäyttäytymiseesi?
 - o Muuttuuko se?
 - o Onko jotain, minkä suhteen koet erityistä epävarmuutta?
 - o Millaisena sodan ajan johtajana näet itsesi?
- Mitä johtamisen haasteita uskot kohtaavasi?
 - o Muutosvastarinta?/niskoittelu
 - o Miten niistä selvittää?
- Miten olet henkisesti valmistautunut sodan ajan päällikön tehtävään?
 - o Pelko, taistelustressi, vaikeat päätökset, paniikki
 - o Rohkeus, päättäväisyys, rauhallisuus
 - o Mitä vaikutuskeinoja?
 - o Luottavaisin mielin vai ei?

3. Päättäminen

- Onko vielä jotakin, mitä haluaisit lisätä?
- Millainen tunne haastattelusta jäi?
- Kiitos.

HAASTATTELULOMAKE, TIEDONANTAJAN

TEEMAHAASTATTELU - HAASTATELTAVAN KAPPALE

1. Aloitus:

- Nauhoituksen aloittaminen
- Tutkimuksen aiheen kertaaminen
- Nimettömyys ja luotettavuus
- Esitietolomakkeen ja ohjeen sisällön kertaaminen

2. Haastattelu

- Miten uskot rauhasta sotaan siirtymisen vaikuttavan sodan ajan yksikkösi henkilöstöön, kun verrataan rauhan aikaan?
- Miten uskot sodan ajan vaikuttavan johtamiskäyttäytymiseesi?
- Mitä johtamisen haasteita uskot kohtaavasi?
- Miten olet henkisesti valmistautunut sodan ajan päällikön tehtävään?

3. Päättäminen